

Назва кафедри	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Спеціальність:	073 Менеджмент
Група:	АМ-23М заочна форма навчання

м. Харків 2024 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА
Факультет НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ
БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»

Кафедра	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій

к.е.н., доцент Н.Л. Морозова

(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Чайки Діани Сергіївни

1.Тема роботи: «КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ
КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ У БАНКУ».

Керівник роботи Грінько Ала Павлівна, д.е.н., професор

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

затверджені наказом по університету № 4601-5/2995 від 20.09.2024

Строк подання студентом роботи 18 листопада 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити зміст маркетингу та його специфіку в банківській сфері відповідно до клієнтоорієнтованої стратегії; уточнити специфіку маркетингу інновацій у банківській сфері шляхом розкриття та доповнення сутнісних характеристик та властивостей банківських продуктів та послуг; обґрунтувати доцільність використання клієнтоорієнтованої стратегії для підвищення ефективності діяльності комерційного банку.

У розділі 2: дослідити техніко-економічну характеристику АТ КБ «Приватбанк»; визначити основні сегменти банківської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»; здійснити оцінку маркетингової діяльності Банку із забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів.

У розділі 3: довести доцільність формування банками комплексних клієнтоорієнтованих продуктів на основі маркетингової концепції пакетних продажів з урахуванням їхніх конкурентних переваг; розробити рекомендації для здійснення маркетингової діяльності зі створення нових банківських продуктів для фізичних осіб на основі клієнтоорієнтованого підходу; розробити пропозиції щодо маркетингових умов та параметрів клієнтоорієнтованих банківських продуктів для фізичних осіб

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	Теоретико-методичні концепції клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу в банках
2	Аналіз та оцінка ефективності управління АТ КБ «ПриватБанк»
3	Пропозиції щодо ефективності управління АТ КБ «ПриватБанк» з використанням клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії

5. Дата видачі завдання 25 вересня 2024 р.

Студент  Д.С. Чайка

підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи  А.П. Грінченко

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 85 сторінок, 7 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 60 найменувань.

Об’єктом дослідження є процес формування ефективної системи маркетингу на основі клієнтоорієнтованої стратегії АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних і практичних положень з управління сучасним банком з використанням клієнтоорієнтованої стратегії в системі маркетингу.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є розробка теоретико–методичних положень та науково обґрунтованих пропозицій з удосконалення маркетингового управління продуктивним портфелем банків на основі впровадження інноваційних банківських продуктів клієнтоорієнтованої спрямованості, що сприяють формуванню їх конкурентних переваг.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

розкрити зміст маркетингу та його специфіку в банківській сфері відповідно до клієнтоорієнтованої стратегії;

уточнити специфіку маркетингу інновацій у банківській сфері;

обґрунтувати доцільність використання клієнтоорієнтованої стратегії для підвищення ефективності діяльності комерційного банку;

дослідити техніко-економічну характеристику АТ КБ «Приватбанк»;

визначити основні сегменти банківської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

здійснити оцінку маркетингової діяльності АТ КБ «Приватбанк» із забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів;

довести доцільність формування банками комплексних клієнтоорієнтованих продуктів;

розробити рекомендації для здійснення маркетингової діяльності зі створення нових банківських продуктів для фізичних осіб;

надати економічну оцінку ефективності принципу диверсифікації продуктового портфеля в рамках маркетингового управління банку;

розробити пропозиції щодо маркетингових умов та параметрів клієнтоорієнтованих банківських продуктів для фізичних осіб.

За результатами дослідження сформульовані теоретико–методичні рекомендації та розроблені практичні пропозиції щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії в системі маркетингу банків для підвищення їх конкурентоспроможності.

Одержані результати можуть бути використані в процесі підвищення якості системи управління в АТ КБ «Приватбанк».

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БАНКИ, КРЕДИТНІ УСТАНОВИ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ.

ABSTRACT

Qualifying Master's thesis contains 85 pages, 7 tables, 12 figures, 60 references.

The object of the study is the process of forming an effective marketing system based on the client-oriented strategy of JSC CB "PrivatBank".

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and practical provisions on the management of a modern bank using a client-oriented strategy in the marketing system.

The aim of the qualifying master's thesis is to develop theoretical and methodological provisions and scientifically based proposals for improving the marketing management of the product portfolio of banks based on the introduction of innovative banking products with a client-oriented focus, which contribute to the formation of their competitive advantages.

The tasks of the qualifying master's thesis are:

- reveal the content of marketing and its specifics in the banking sector in accordance with a client-oriented strategy;
- clarify the specifics of marketing innovations in the banking sector;
- identify the factors that determine the effectiveness of the client-oriented marketing strategy of banking innovations;
- to investigate the technical and economic characteristics of JSC CB «Privatbank»;
- determine the main segments of the banking activity of JSC CB «PrivatBank»;
- carry out an assessment of the marketing activities of JSC CB «Privatbank» to ensure high standards of customer service;
- to prove the expediency of forming complex client-oriented products by banks;
- to provide an economic assessment of the effectiveness of the principle of diversification of the product portfolio within the framework of the bank's marketing management;
- develop proposals for marketing conditions and parameters of client-oriented banking products for individuals.

According to the results of the research, theoretical and methodological recommendations were formulated and practical proposals were developed regarding the formation of a client-oriented strategy in the marketing system of banks to increase their competitiveness

The obtained results can be used in the process of improving the quality of the management system in JSC CB «Privatbank».

The year of completion of the qualifying master's thesis: 2024

The year of defense of the qualifying master's thesis: 2024

KEYWORDS: BANKS, CREDIT INSTITUTIONS, CUSTOMER-ORIENTED STRATEGY, MARKETING, MANAGEMENT SYSTEM.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ В БАНКАХ	11
1.1. Маркетинг інновацій у банківському секторі економіки: зміст, специфіка та проблеми	11
1.2. Фактори, що впливають на ефективність маркетингу банківських інновацій	16
1.3. Клієнтоорієнтований підхід як основа якості обслуговування клієнтів банку та їх лояльності	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	29
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	29
2.2. Принципи організаційної структури та сегментації у системі управління банківською діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»	36
2.3. Використання маркетингових технологій для підвищення результативності АТ КБ «ПриватБанк»	41
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» З ВИКОРИСТАННЯМ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ	49
3.1. Формування пакетних банківських продуктів як інструментарій клієнтоорієнтованості банків	49
3.2. Ступінь впливу диверсифікації банківських продуктів та комісійних доходів від їх продажу на результат діяльності кредитних організацій	55
3.3. Пропозиції щодо розробки маркетингових умов та параметрів клієнтоорієнтованих банківських продуктів для фізичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк»	62
ВИСНОВКИ	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	82

ВСТУП

Актуальність теми. Особливу роль у забезпеченні розвитку економіки країни в сучасних умовах відіграють банківські установи. Наразі конкуренція між банками загострюється, що спонукає їх на основі клієнтоорієнтованого підходу вдосконалювати як якість обслуговування, так і різноманітність банківських продуктів для задоволення зростаючих вимог клієнтів. Для досягнення цієї мети кредитні організації впроваджують інновації, постійно оновлюють і розширюють свій продуктивний портфель. При цьому нові банківські продукти не лише сприяють більш повному задоволенню потреб клієнтів, а й позитивно впливають на економічний розвиток. В умовах посилення конкуренції їх розробка та впровадження у банківську діяльність стають обов'язковим критерієм, що забезпечує рентабельність, ліквідність і стійкість кредитної організації, а також впливає на економічну ефективність усього банківського сектора та зростання національної економіки в цілому, що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Попри своє значення та актуальність, питання маркетингового управління інноваційними банківськими продуктами в науковій літературі наразі висвітлені недостатньо повно. Це зумовило включення в теоретичну основу дослідження наукових робіт більш загального характеру.

Концептуальні основи маркетингової діяльності та розвиток клієнтоорієнтованої стратегії були предметом досліджень багатьох зарубіжних науковців, зокрема Р. Баззела, Ф.Е. Вебстера, Р. Дешпандера, М. Картаджайя, Ф. Котлера Ф., М. Портера., А. Селіавана та інших. Українські науковці, такі як: Балабанов І.Т., Кльоба Л.В., С.В. Ковальчук, С. М. Ілляшенко, Н.І. Чухрай, А.А. Шустов та інші, досліджували особливості маркетингових стратегій у банківському секторі. Роботи цих авторів вносять значний вклад у теорію та практику маркетингу, проте швидкі зміни в економічному середовищі викликають нові питання щодо управління маркетингом. Вивчення теоретичних

та практичних аспектів управління маркетинговою діяльністю показало недостатню ефективність механізмів управління клієнтоорієнтованою стратегією в банках. Варто відзначити, що в цих дослідженнях майже не приділено уваги методичним питанням комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності, яка є ключовою для оптимізації банківського управління.

Мета роботи полягає у розробці теоретико-методичних положень та науково обґрунтованих пропозицій з удосконалення маркетингового управління продуктовим портфелем банків на основі впровадження інноваційних банківських продуктів клієнтоорієнтованої спрямованості, що сприяють формуванню їх конкурентних переваг. Цільова спрямованість визначила постановку завдань:

розкрити зміст маркетингу та його специфіку в банківській сфері відповідно до клієнтоорієнтованої стратегії;

уточнити специфіку маркетингу інновацій у банківській сфері шляхом розкриття та доповнення сутнісних характеристик та властивостей банківських продуктів та послуг;

обґрунтувати доцільність використання клієнтоорієнтованої стратегії для підвищення ефективності діяльності комерційного банку

виявити фактори, що визначають ефективність клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу банківських інновацій;

дослідити техніко-економічну характеристику АТ КБ «Приватбанк»;

визначити основні сегменти банківської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

здійснити оцінку маркетингової діяльності АТ КБ «Приватбанк» із забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів;

довести доцільність формування банками комплексних клієнтоорієнтованих продуктів на основі маркетингової концепції пакетних продажів з урахуванням їхніх конкурентних переваг;

розробити рекомендації для здійснення маркетингової діяльності зі створення нових банківських продуктів для фізичних осіб на основі клієнтоорієнтованого підходу;

надати економічну оцінку ефективності принципу диверсифікації продуктового портфеля в рамках маркетингового управління банку;

розробити пропозиції щодо маркетингових умов та параметрів клієнтоорієнтованих банківських продуктів для фізичних осіб.

Об'єктом дослідження є процес формування ефективної системи маркетингу на основі клієнтоорієнтованої стратегії АТ КБ «ПриватБанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретико–методичних і практичних положень з управління сучасним банком з використанням клієнтоорієнтованої стратегії в системі маркетингу.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі матеріали, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, внутрішні документи та звітність АТ КБ «ПриватБанк».

У рамках системного підходу до дослідження були застосовані методи аналізу та синтезу, групування та порівняння, моделювання, методи структурного динамічного аналізу, а також метод експертних оцінок.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретико–методичному обґрунтуванні рекомендацій та розробленні практичних пропозицій щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії в системі маркетингу банків для підвищення їх конкурентоспроможності.

Теоретичне значення роботи полягає в наступному:

уточненні змісту ряду термінів та визначень, що використовуються в наукових працях і документах;

розробці рекомендацій щодо використання клієнтоорієнтованої стратегії в системі маркетингу банків.

Практична значущість результатів дослідження. Усі розробки та пропозиції, представлені в цьому дослідженні, мають практичне спрямування.

Їх впровадження в АТ КБ «ПриватБанк» сприятиме підвищенню ефективності системи управління банком завдяки запропонованій клієнтоорієнтованій стратегії як елементу комплексу маркетингу у банках.

За результатами проведеного дослідження опубліковані тези у збірнику матеріалів ІУ Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку» 20 листопада 2024 року, м. Харків, Україна на тему «Клієнтоорієнтований підхід як основа якості обслуговування клієнтів банку та їх лояльності».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ В БАНКАХ

1.1. Маркетинг інновацій у банківському секторі економіки: зміст, специфіка та проблеми

Сучасні економічні умови характеризуються значною невизначеністю та динамізмом. Ситуація на світовому ринку піддається впливу багатьох геополітичних і соціально-економічних факторів та постійно змінюється під впливом широкого впровадження інноваційних стратегій у різних галузях і сферах.

За таких умов вимоги клієнтів, у тому числі й банків зростають, що змушує банки розробляти та впроваджувати нові продукти, які цікаві потенційним споживачам. Асортимент банківських послуг та продуктів значно розширюється через їх нові види, які регулярно з'являються. У зв'язку з цим вивчення нових банківських продуктів як об'єкта маркетингової діяльності кредитних установ набуває особливої актуальності.

Маркетинг інновацій у банківському секторі економіки є важливою складовою сучасної фінансової системи, яка дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними і адаптуватися до динамічних умов господарювання [1-7].

Перше фундаментальне дослідження про інновації в маркетинговій сфері належить Теодору Левітту, який у 1962 році досліджував можливості зростання та отримання прибутку через маркетингові інновації. Теодор Левітт у своїх дослідженнях вказував на недооцінку маркетингових інновацій, наголошував на значенні нових маркетингових методів для розвитку бізнесу та вперше висунув концепцію "marketing R&D" – досліджень і розробок у маркетинговій сфері.

На сьогодні немає єдиного визначення, яке б поєднувало поняття «маркетинг» та «інновації», як і немає однозначного визначення для таких термінів, як «інноваційний маркетинг» та «маркетинг інновацій». Одні дослідники вважають ці терміни синонімами, інші – протилежними. Наприклад, Ілляшенко С.М. вважає, що «інноваційний маркетинг – це концепція ведення бізнесу, що передбачає створення вдосконалених або принципово нових продуктів та інновацій. У процесі створення та просування таких продуктів використовуються інноваційні інструменти, форми та методи маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб споживачів і виробників» [8]. Професор Ю. М. Бажал [9] визначає інноваційний маркетинг як діяльність на ринку нововведень, спрямовану на формування або виявлення попиту з метою максимального задоволення запитів і потреб, базуючись на використанні нових ідей щодо товарів, послуг і технологій. Цей підхід найкраще сприяє досягненню завдань організації.

Інноваційні підприємства виробляють товари, які задовольняють потреби як споживачів, так і власні потреби підприємства, використовуючи при цьому інноваційний потенціал для реалізації інноваційного маркетингу. Таким чином, двома основними складовими інноваційного маркетингу є виробництво інновацій та використання інновацій в маркетингу під час їх створення та поширення.

Основною метою маркетингу інновацій є дослідження та передбачення попиту на нові продукти, що базується на детальному аналізі сприйняття споживачами новинок і значущих для них властивостей товарів. Одним із важливих аспектів маркетингу інновацій є стратегічний інноваційний маркетинг, який включає аналіз ринкової кон'юнктури, розробку ринкових сегментів, організацію і стимулювання попиту, а також моделювання поведінки споживачів. Маркетингові стратегії набирають спрямованість на клієнтів, фокусуючись на взаємодії з ними, побудові довгострокових відносин та досягненні їх лояльності [10-16].

Успішність інновації обумовлена чотирма критеріями, що представлено на рисунку 1.1.

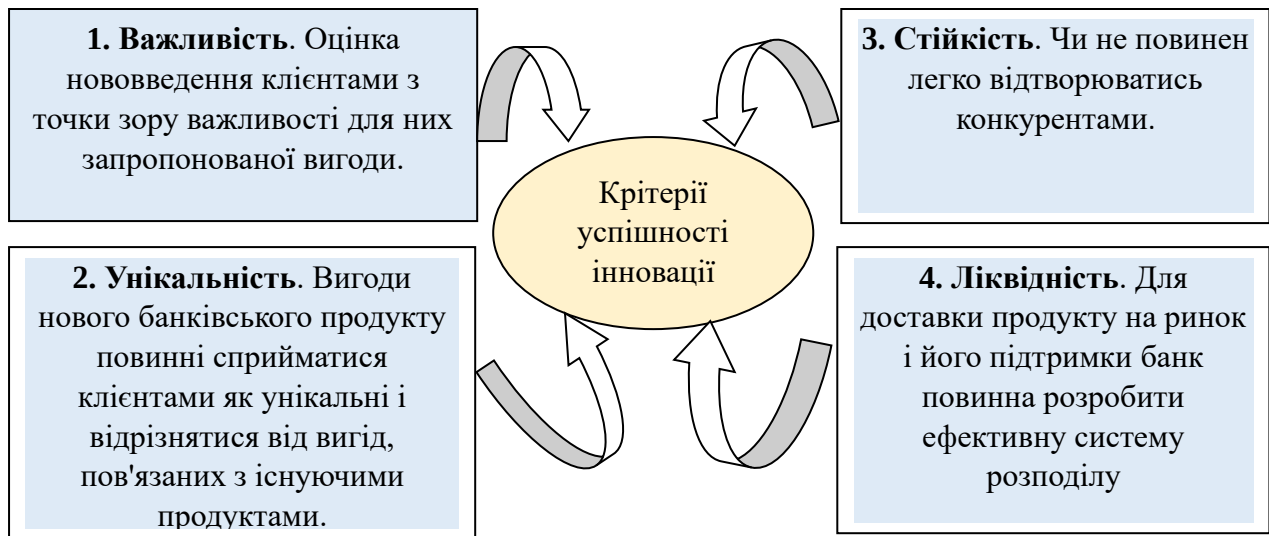


Рис. 1.1. Критерії успішності інновацій в банківських установах

До аспектів змісту, специфіки та проблем маркетингу інновацій у банківському секторі відносяться: *розробка нових продуктів та послуг; впровадження технологічних інновацій; організація стратегічного маркетингу тощо.*

До розробки нових банківських продуктів та послуг включається впровадження нових банківських продуктів, таких як мобільні додатки, онлайн-банкінг, криптовалютні послуги, створення інноваційних фінансових інструментів та платформ для покращення клієнтського досвіду тощо.

До технологічних інновацій, у першу чергу, на нашу думку, доцільно віднести впровадження передових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, великі дані (Big Data) та використання фінансово технологічних рішень для оптимізації внутрішніх процесів та обслуговування клієнтів.

Стратегічний маркетинг включає розробку та реалізацію стратегій, спрямованих на залучення та утримання клієнтів через інноваційні рішення на підставі аналізу ринку та конкурентного середовища для виявлення нових можливостей та тенденцій.

Проте на маркетинг інновацій значно впливає динамічність ринку та зміни у споживчій поведінці клієнтів. Інноваційні проекти потребують значних інвестицій у дослідження та розробку, що може бути складно для деяких банків. Крім того, як відомо, є великі ризики впровадження, оскільки нові продукти та послуги можуть не знайти підтримки у клієнтів або бути неприйнятими через технічні або юридичні проблеми. Тому для цього виникає необхідність постійного навчання персоналу для роботи з новими технологіями та інструментами. А це пов'язано з проблемою підбору кваліфікованих кадрів, здатних працювати з інноваційними рішеннями.

Також постійна загроза кібератак та витоків даних вимагає високого рівня захисту інформації. Тому необхідним є дотримання високих стандартів безпеки та конфіденційності даних.

Банківська діяльність суворо регулюється державними органами, що може стримувати впровадження інновацій.

Отже, на нашу думку, маркетинг інновацій у банківському секторі є комплексним процесом, що вимагає зваженого підходу та врахування багатьох чинників. Банкам необхідно бути гнучкими та готовими до постійних змін, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати вимогам сучасних клієнтів.

Сучасний етап розвитку характеризується активним впровадженням інновацій на основі ІТ-технологій, зміною традиційних банківських продуктів та послуг, диверсифікацією банківської діяльності, включаючи зростання частки інвестиційних та страхових продуктів. В умовах цифровізації бізнес-середовища взаємодія та маркетингові комунікації з клієнтами здійснюються переважно за допомогою Інтернету, цифрових технологій та соціальних мереж [17].

Концепція інноваційного маркетингу широко використовується компаніями, які прагнуть досягти лідерства у своїй галузі. Щороку міжнародна

консалтингова фірма Boston Consulting Group публікує результати досліджень 50 найінноваційніших компаній світу (Рис. 1.2).

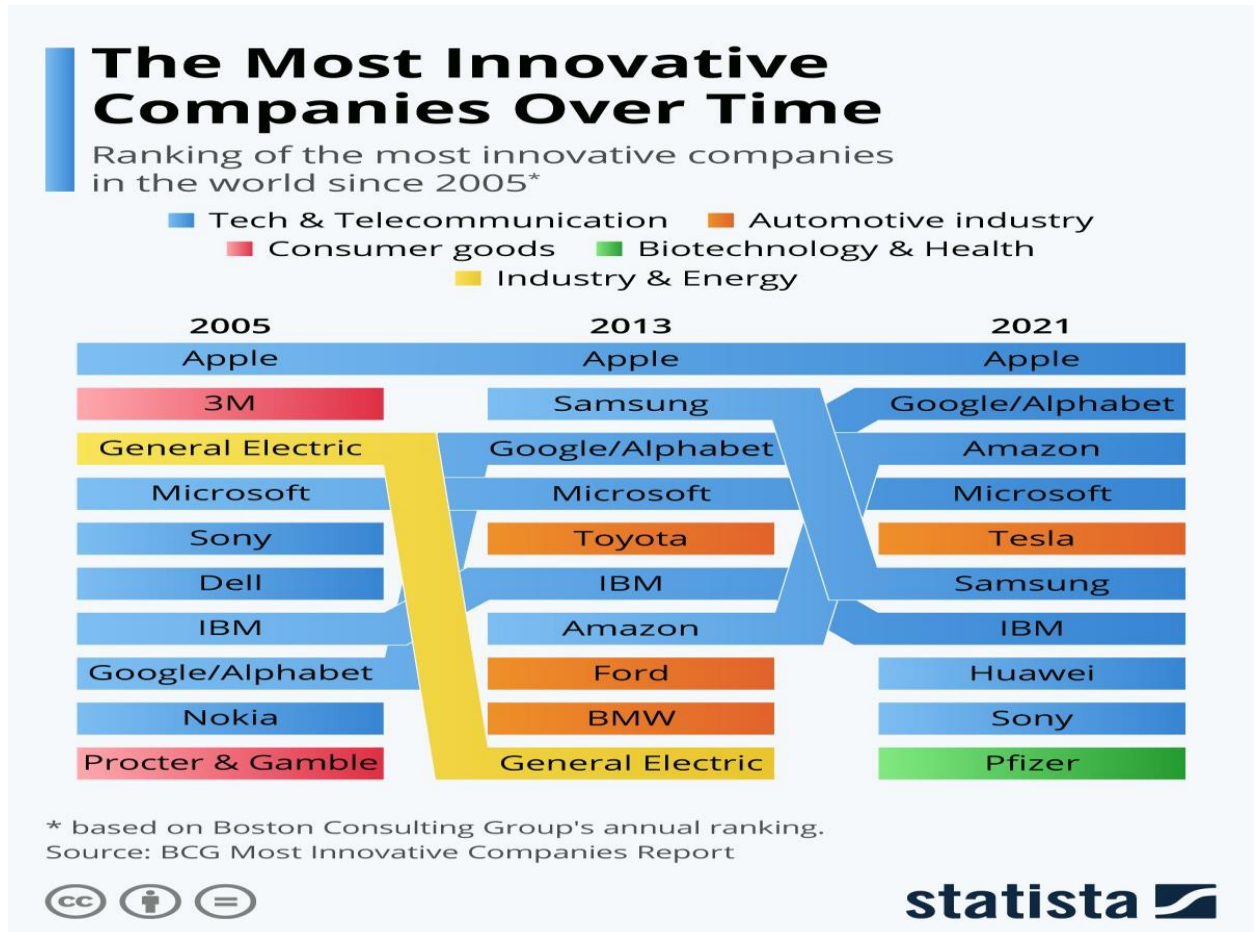


Рис. 1.2. Результати досліджень 50 найбільш інноваційних компаній світу

На рисунку надано десятку провідних інноваційних компаній, при цьому аналіз охоплює періоди 2005, 2013 та 2021 років. Дослідження проводилось у таких галузях: технології та телекомунікації, автомобільна промисловість, споживчі товари, біотехнології та охорона здоров'я, промисловість та енергетика. Розглядаючи рейтинг з точки зору галузей, можна помітити тенденцію до домінування технологічного сектору. У 2005 році до верхніх позицій потрапляли компанії зі споживчого сектору та промисловості, але надалі домінування технологічних гігантів стало очевидним. Наприклад, General Electric, яка у 2005 році займала 3-тє місце, у 2013 опинилась на 10-му,

а в 2021 взагалі вибула з десятки лідерів. Водночас, Google/Alphabet, яка у 2005 році була на 8-й позиції, у 2013 піднялась на 3-тє місце, а у 2021 зайняла 2-гу позицію. Технологічні гіганти Apple та Microsoft демонструють стабільність, утримуючи 1-шу та 4-ту позиції протягом 16 років. Таким чином, порівнюючи 2005, 2013 та 2021 роки, можна зробити висновок, що рейтинг стає все більш технологічним. Якщо у 2013 році в десятку кращих ще потрапляли автомобільні гіганти, то через 8 років вони поступилися місцем лише Tesla, завдяки її технологіям. Пандемія COVID-19 також вплинула на рейтинг, вивівши компанію Pfizer, розробника вакцини, на 10-ту позицію.

Виходячи з цих тенденцій, можна передбачити, що в майбутніх рейтингах, окрім технологічних корпорацій, зросте кількість банківських установ, фармацевтичних компаній та виробників високотехнологічних автомобілів. За країнами походження беззаперечними лідерами залишаються Сполучені Штати, з якими конкурують Південна Корея, Китай та Японія.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність маркетингу банківських інновацій

Маркетингове управління інноваційними проектами в кредитних організаціях передбачає не тільки генерацію інноваційних ідей, розробку їх технічних компонентів, проведення маркетингових досліджень, але й оцінку реалізованості інновацій. Оскільки будь-який банк, що приступає до розробки нового продукту, повинен проаналізувати його переваги та недоліки, а також можливі труднощі, з якими може виникнути потреба в реалізації проекту. Оцінка конкурентоспроможності та ефективності нових банківських продуктів є обов'язковою складовою маркетингу інновацій в кредитних організаціях. Тому питання про те, чи буде конкретний новий банківський продукт ефективним чи ні, є дуже важливим і вимагає особливої уваги з боку банку, оскільки впливає на прийняття остаточного рішення щодо його впровадження.

Проте ефективність впровадження нових банківських продуктів неможливо оцінити єдиним кількісним показником. Так, нові банківські продукти з використанням передових інформаційних технологій підвищують їх доступність для клієнтів за рахунок можливості отримання віддаленого дистанційного доступу [18 - 20]. З позицій кредитної організації ефект від впровадження нових банківських продуктів проявляється в диверсифікації діяльності, нарощуванні клієнтської бази та обсягів залучених ресурсів, зростанні доходів і прибутку, підвищенні конкурентної позиції на ринку, підвищенні загальної ефективності діяльності тощо. Отже, ефективність банківських інновацій багатогранна.

Ми пропонуємо розглянути весь комплекс ефектів від реалізації стратегії маркетингу банківських інновацій в розрізі чотирьох рівнів: макрорівень, регіональний, банківської організації, клієнтів, оскільки на кожному з виділених рівнів завдяки впровадженню нових банківських продуктів досягаються різні результати (ефекти) роботи.

Надамо рівні системи ефективності від реалізації маркетингу банківських і його ресурсних інновацій, необхідних для досягнення цілей стратегії та запланованих результатів, у таблиці 1.1.

Доцільно відзначити, що успішність реалізації маркетингової стратегії з впровадження банківських інновацій визначена безліччю факторів, оскільки у банківській сфері на інноваційну діяльність впливають не тільки позитивні фактори, але й такі, що їй перешкоджають. У таких умовах встановлення факторів, які впливають на маркетинг банківських інновацій і передбачають його ефективність, стає досить актуальним в даний час.

Таблиця 1.1

Рівнева система ефектів від реалізації маркетингової стратегії з впровадження банківських інновацій та її ресурсне забезпечення

Рівень	Результати	Основні компоненти та ресурси
Регіональний рівень	Підвищення конкурентоспроможності регіональних банків, географічної та тимчасової доступності послуг та продуктів для мешканців регіону Підвищення конкурентоспроможності регіональних банків, географічної та тимчасової доступності послуг та продуктів для мешканців регіону, розвиток економіки регіону	1. Організаційно-правове забезпечення: нормативна база, правове регулювання, договірні умови. 2. Методологічні підходи: інструментарій, принципи, функції, методи маркетингу, клієнтоорієнтовані підходи, що використовуються при розробці та впровадженні нових банківських продуктів. 3. Фактори зовнішнього чи внутрішнього середовища, що стимулюють чи стримують розвиток інновацій.
Рівень банківської організації	Диверсифікація бізнесу, зміцнення конкурентної позиції на ринку, іміджу банку, зростання клієнтської бази, пасивів та доходів банку, скорочення витрат, збільшення прибутку, рентабельності, підвищення ефективності діяльності, капіталізація бізнесу	4. Інноваційні компоненти: розробка та впровадження нових банківських продуктів, зокрема. за рахунок їхньої диференціації, структурування, пакетування, сегментування клієнтів, на основі використання інноваційних технологій, результатів науково-технічного прогресу. 5. Інвестиційне забезпечення: залучення інвестицій, формування ресурсної бази, фінансування банківських інновацій за рахунок власних чи позикових/залучених коштів, державної підтримки. 6. Технологічне забезпечення програмними та технічними засобами. 7. Кадрове забезпечення: достатня кількість персоналу/управлінців/маркетологів

		з відповідним рівнем знань, регулярне підвищення кваліфікації, стимулювання інноваційної активності. 8. Ризик-менеджмент: управління ризиками усіх стадіях розробки та впровадження банківських інновацій.
Рівень клієнтів	Розширення асортименту продуктів та послуг, максимальне задоволення потреб, персоналізація продуктів, вдосконалення сервісу, підвищення якості обслуговування та лояльності клієнтів, зростання прибутковості продуктів для клієнта, покращення добробуту	9. Інформаційне забезпечення: збір, обробка та аналіз інформації, формування та робота з базами даних, інформаційна підтримка клієнтів.

Грунтуючись на науково-економічних дослідженнях, спробуємо виявити весь спектр факторів, як сприятливих, так і перешкоджаючих, які впливають на маркетингову стратегію зі створення, впровадження та просування на ринок нових банківських продуктів, що вибудовується кредитною організацією.

На сьогодні важко не погодитися, що сучасні банки відносяться саме до організацій інноваційного типу розвитку [21-22]. У своїй повсякденній діяльності вони активно використовують передові інформаційні технології. Саме на них засновані системи безготівкових переказів та розрахунків, дистанційне банківське обслуговування, брокерські послуги тощо. І, безсумнівно, новітні інформаційні технології застосовуються під час розробки та впровадження нових банківських послуг і товарів. Можна сміливо сказати, що глобальне проникнення комп'ютерних технологій привело до кардинальної зміни традиційного образу банку.

Затребуваність дистанційного банківського обслуговування через особисті кабінети клієнтів, телефонні центри, термінали та банкомати у порівнянні з традиційною формою обслуговування постійно зростає, завдяки чому клієнти можуть проводити операції за своїми рахунками без відвідування офісу банку. Впровадження банківських технологічних інновацій сприяє підвищенню ефективності клієнтського обслуговування, зростанню

доступності послуг, прискоренню оборотності коштів. Немає сумнівів у тому, що дистанційне банківське обслуговування клієнтів, засноване на передових інтернет-технологіях, у найближчій перспективі виступатиме як форма просування банківських послуг та продуктів на ринок, що переважає.

Таким чином, розвиток цифрових технологій у банківській сфері внаслідок світового науково-технічного прогресу виступає основою банківських інновацій. Тому науково-технічний фактор можна назвати як один із найважливіших, стимулюючих маркетингову діяльність кредитних організацій з розробки та впровадження нових банківських продуктів і послуг.

Наступним ключовим фактором, що зумовлює необхідність здійснення маркетингу банківських інновацій, є безпосередньо ринок та присутня на ньому конкуренція. Сучасний етап розвитку характеризується високою конкуренцією між банками, що зростає у зв'язку з посиленням ролі небанківських організацій та надання ними аналогічних продуктів. У такій жорсткій боротьбі перевага має ті кредитні організації, які мають можливість на основі інноваційних розробок модернізувати свою продуктову лінійку. Адже для виживання в умовах ринку їм потрібні неординарність, нестандартність та багатоваріантність банківських продуктів, що пропонуються клієнтам, і, звичайно ж, впровадження у свою діяльність інновацій.

Варто відзначити суттєві відмінності конкуренції у банківській сфері від інших секторів економіки. Об'єктом конкуренції виступають послуги та продукти банків, а інструментом – маркетингові технології, методи корпоративного управління. Безсумнівно, у банківській діяльності одними з найважливіших засобів конкуренції над ринком банківських продуктів є ціна і цінова політика, проведена банком. Але, як ми спостерігаємо, активно застосовуються й методи немонетарної конкуренції, до яких і належить використання нових банківських продуктів. Адже в умовах «ринку покупця» конкурентна боротьба за клієнтів, що загострюється, вимагає надання їм кредитними організаціями різноманітних і якісних банківських продуктів. Для

досягнення цієї мети в рамках маркетингу інновацій банки використовують такі способи: проведення маркетингових досліджень з вивчення клієнтського попиту та формування потреб на нові банківські продукти, впровадження нових технологій, власне розробку нових банківських продуктів, у тому числі, за рахунок їхньої диференціації, підвищення тимчасової та географічної доступності послуг та продуктів.

Схематично спробуємо надати ці основні напрями реалізації маркетингу банківських інновацій у ході немонетарної конкуренції між кредитними організаціями на рисунку 1.3.

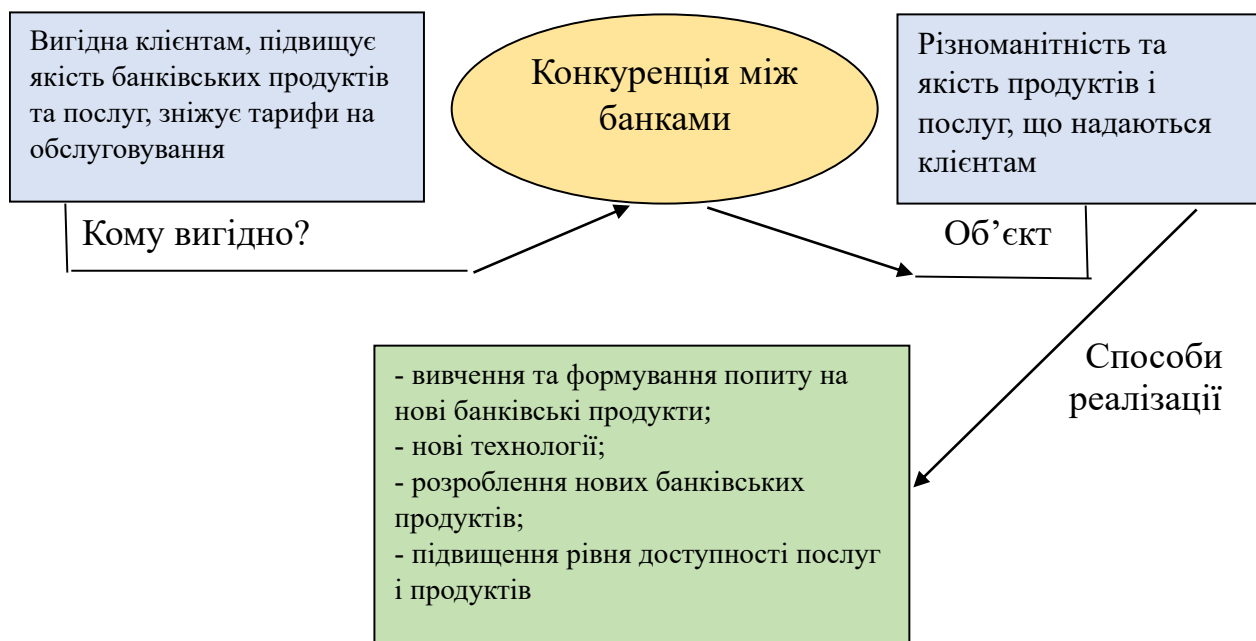


Рис.1.3. Напрями реалізації маркетингу банківських інновацій у процесі міжбанківської немонетарної конкуренції

О. Мошинець [23] вказує на залежність інноваційних процесів у банківській сфері від макроекономічної ситуації в країні та в цілому світі. Ми цілком погоджуємося, що макроекономічні умови суттєво впливають на маркетинг банківських інновацій. Стабільна економічна обстановка країни

сприяє інноваційній діяльності та дозволяє прогнозувати майбутні ефекти від впровадження банківських нововведень. У нестабільних умовах банки побоюються йти на ризик і проводити інновації, оскільки непередбачені зміни в кризові періоди у вигляді різких коливань валютних курсів або процентних ставок на ринку здатні кардинальним чином змінити співвідношення доходів і витрат кредитної організації від продажів нових продуктів.

Багато в чому через нестабільність української економіки інноваційна діяльність наших банків по відношенню до банків розвинених західних країн носить нині переважно наздоганяючий характер. Вітчизняні кредитні організації здебільшого запозичують інформацію про успішний досвід маркетингу банківських інновацій [24].

Особливий вплив на розвиток маркетингу банківських інновацій може надавати також політична обстановка як світова, так і в країні. Яскравим прикладом прояву впливу політичних чинників є останні роки, пов'язані з російською агресією.

До наступної групи чинників впливу можна віднести правові, які охоплюють всю законодавчу основу країни. А.А. Болдова вважає, що нормативно-правове регулювання у банківській сфері має змінюватися та вдосконалюватися з метою сприяння розвитку банківських інновацій [25]. Проте стосовно вітчизняному банківському сектору правові чинники, найчастіше, стають на заваді їх впровадження. Наприклад, банківська діяльність українських кредитних організацій, у тому числі і інноваційна, обмежена численними законодавчими актами, стандартами, розпорядженнями, нормативами, які виступають рамковими умовами для її здійснення. Тому інноваційна політика банків має повною мірою відповідати чинному законодавству.

Соціальні чинники також можуть вплинути використання банківських інновацій. Серед них можна назвати соціально-економічний стан населення, який значно погіршився в умовах війни, ступінь соціального розшарування у

суспільстві, рівень освіченості та фінансової грамотності мешканців, переважання сільського населення, національні чи релігійні цінності. Адже досить часто на практиці цілком раціональні з економічного погляду рішення стикаються з непереборними перешкодами з боку місцевих культур чи засад. Традиційне суспільство найчастіше стає несприйнятним для сучасних технологій, гальмує інноваційну діяльність. Тому під час розробки стратегії маркетингу банківських інновацій для конкретного регіону слід враховувати традиції цього регіону.

Споживчий чинник впливає на банківські інновації ще на стадії їх розробки, тому стає основним для вибудовування маркетингової стратегії. Кредитним організаціям, насамперед, слід орієнтуватися на актуальні потреби потенційних покупців під час створення нових продуктів, щоб вони були потрібні та ефективні, для чого і проводяться маркетингові дослідження ринку з отриманням зворотнього зв'язку від клієнтів. У цьому вимоги ринку постійно змінюються, і банки змушені розробляти ті нові банківські продукти, в яких зацікавлений саме клієнт [26 - 28].

Ми підтримуємо позицію Масленнікова Є.І., який розглядає фінансові чинники як одні з ключових, які зумовлюють інноваційні процеси у банках. Як показують проведені дослідження, запуск будь-яких інноваційних процесів має бути підкріплений достатньою фінансовою базою. Наявність в кредитній організації власних фінансових ресурсів чи можливостей запозичення коштів визначає успіх реалізації маркетингових інноваційних проектів [27].

У сучасних умовах для здійснення всього комплексу маркетингових заходів щодо створення, впровадження та реалізації нових банківських продуктів, які будуть потрібні на ринку, іноді одному банку буває недостатньо не лише фінансових ресурсів, а й власних потужностей, інноваційного потенціалу. Тому у сфері управління банківськими інноваціями з'являються міжструктурні партнерські угоди, які спільно реалізують інноваційні проекти.

У цих заходах здійснюється обмін ноу-хау, базами даних, використовуються спільні площі, поєднуються маркетингові технології, комунікаційні мережі.

Інвестиційні фактори виявляють свій стимулюючий вплив на маркетинг банківських інновацій у моменти, коли у банків виникають нові потреби у формуванні ресурсної бази та залученні фінансових коштів. Саме у процесі пошуку нових способів залучення додаткових інвестицій кредитними організаціями можуть формуватися та пропонуватись клієнтам нові продукти. У свою чергу, для фізичних осіб нові продукти з інвестиційною складовою можуть бути більш привабливими з точки зору вищої прибутковості.

На нашу думку, в окрему групу факторів впливу варто виділити ризики, притаманні процесам розробки та запровадження банківських інновацій. Особливо високі ризики у банківському бізнесі зумовлені складністю патентного захисту у цій сфері, у зв'язку з чим конкурентам, порівняно з підприємствами виробничих галузей, легше відтворити нові продукти та послуги. До чинників ризику належить і невизначений попит на майбутній новий продукт, пов'язаний із сприйнятливістю споживачів до нововведень. Кредитна організація може відкласти на деякий час або, взагалі, відмовитися від виконання плану маркетингової стратегії, якщо вона не має чіткої впевненості, що новий банківський продукт матиме попит. Адже невдача може загрожувати значними збитками. Висока ймовірність реалізації існуючих ризиків постає як фактор, що гальмує розвиток банківських інновацій.

Автором відзначено також важливість технологічних чинників, які у програмному, інформаційному, технічному забезпеченні самого банку так і довкілля – ринку, який планується використовувати для подальшого просування нового продукту.

Під впливом інноваційних факторів у кредитних організаціях відбувається диференціація – зміна, сегментування, структурування та пакетування банківських продуктів, що спричиняють, в кінцевому результаті,

появу їх абсолютно нових видів та модифікацій. Саме як результат інноваційної діяльності виступають нові банківські продукти.

Наступна група факторів, що визначає ефективність маркетингу банківських інновацій, пов'язана із застосуванням кредитними організаціями клієнтоорієнтованої стратегії, про що буде розглянуто в наступному підрозділі.

1. 3. Клієнтоорієнтований підхід як основа якості обслуговування клієнтів банку та їх лояльності

У сучасних умовах нові підходи до створення та вдосконалення банківських продуктів та послуг у багатьох відносинах спрямовані на якість банківського обслуговування, оскільки зараз клієнти стають все більш вимогливими до банківського сервісу. Одним із основних напрямів підвищення якості обслуговування клієнтів можна віднести застосування індивідуального підходу в обслуговуванні клієнтів. Його реалізація полягає у пропонуванні клієнтам максимально персоніфікованих банківських продуктів та розширенні їх асортименту. Це й є основою використання клієнтоорієнтованого підходу в банківській практиці.

«Клієнтоорієнтованість - це філософія управління, що ставить потреби клієнта на перше місце. Цей підхід полягає в активному демонструванні бажання допомогти кожному споживачеві, спростивши та покращивши його досвід взаємодії з бізнесом. Внутрішня клієнтоорієнтованість може бути розвинена й адаптована на різних рівнях організації та загалом по-різному - від персоналізованого обслуговування до індивідуальних маркетингових стратегій» [29].

Клієнтоорієнтованість – це характеристика, що визначає здатність компанії забезпечувати максимальні продажі та прибуток шляхом покращення якості обслуговування клієнтів. Лише розуміючи свого клієнта, знаючи його потреби та передбачаючи можливі бажання, можна створити продукт або

послугу, від яких він не зможе відмовитися. Ці знання є основою клієнтоорієнтованості. Тому важливо вкласти трохи часу та коштів у впровадження цього підходу в бізнесі та залучити до цього команду [30].

Передусім слід визначити, хто є вашим клієнтом: зрозуміти його очікування та потреби, говорити з ним однією мовою, використовувати зручні способи спілкування тощо. Корисною практикою є створення портрету клієнта: документу, що описує ключові характеристики людини чи компанії, з якими ви працюєте. Під час формування клієнтської бази, крім загальної та контактної інформації, варто включати персональні деталі, такі як хобі, особисті очікування та професійні досягнення. Це дозволить застосувати індивідуальний підхід до кожного клієнта, що особливо важливо для компаній, які пропонують складні продукти чи послуги або працюють у преміум-сегменті.

У сучасній науковій літературі, присвяченій маркетингу, часто наголошується на необхідності дотримання кредитними організаціями принципу клієнтоорієнтованості [31]. Це означає, що банк повинен розробляти та впроваджувати стратегію, основними пріоритетами якої є наступні цілі:

- залучення нових клієнтів;
- підвищення лояльності існуючих клієнтів;
- покращення якості обслуговування.

Під час досягнення цих цілей банк орієнтується, насамперед, на думку та побажання клієнтів. Основним результатом, якого прагнуть банки, впроваджуючи клієнтоорієнтовану стратегію, є лояльність клієнтів. Це означає не тільки позитивне ставлення клієнтів до банку, але й їх готовність рекомендувати банк іншим людям, а також намір повторно користуватися його продуктами та послугами.

Вважаємо, що клієнтоорієнтованість передбачає не лише базові елементи, але й розширення асортименту банківських послуг і продуктів для задоволення потреб клієнтів, оскільки широка продуктова лінійка може краще

задовольнити запити клієнтів завдяки різноманітності вибору. Крім того, при розширенні асортименту банківських продуктів кредитним організаціям слід прагнути підвищення їх якості. Виконання цих завдань можливе завдяки вдосконаленню та модернізації наявних продуктів, а також створенню нових банківських продуктів, орієнтованих на вирішення проблем клієнтів.

Для цього, ще на етапі створення нового банківського продукту, банки мають проводити різноманітні опитування, анкетування та інтерв'ю з діючими і потенційними клієнтами для вивчення їхніх переваг та потреб.

Пітер Друкер підкреслював про значення маркетингу у бізнесі «...продажі не є необхідністю для компанії, і потрібно зацікавити клієнтів настільки, щоб вони самі вишикувалися в чергу. Повинна бути система прийняття замовлень, але не має бути людей, які переконуватимуть купити ваш продукт. Він також наголосив на тому, що «кращий спосіб зрозуміти майбутнє – це створити його» [32]. До основних принципів клієнтоорієнтованості можна віднести такі (Рис. 1.4). Розуміння сьогоденної потреби клієнта важливо вміти спрогнозувати його потенційні або ж несвідомі потреби.



Рис. 1.4. Основні принципи клієнтоорієнтованості

Лояльність клієнтів – це їх позитивне ставлення до продукції, послуг, обслуговування, бренду, логотипу, зовнішнього оформлення, персоналу, місця продажу тощо певної компанії. Позитивне ставлення або схильність обирати продукти чи послуги компанії проявляється в поведінці споживачів. Лояльний клієнт має відповідати наступним критеріям: надає перевагу продукції саме цій компанії; не реагує на пропозиції конкурентів; здійснює покупки регулярно; сприяє приєднанню інших покупців до продукції компанії.

Клієнтоорієнтованість у бізнесі зустрічається досить не часто і, як правило, є результатом інтуїтивних рішень керівників, а не стратегічно продуманих кроків. Проте сучасні ринкові умови вимагають перетворення цього підходу з окремого аспекту на основну філософію бізнесу [33-37].

Лише детально знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його можливі бажання, можна створити продукт або послугу, від яких він не зможе відмовитися. Тому багато компаній, що застосовують інноваційний маркетинг, впроваджують різні заходи для підвищення своєї клієнтоорієнтованості.

Таким чином, використання клієнтоорієнтованого підходу дозволить створювати кредитним організаціям нові продукти, які будуть найбільш ефективні після їх впровадження. Відповідно, клієнтоорієнтовані фактори виступають стимулом для реалізації маркетингу банківських інновацій та забезпечують його максимальну ефективність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПриватБанк»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» (далі Банк) є універсальним банком з основним фокусом на роздрібний сегмент, активно просуваючи послуги для малого та середнього бізнесу, а також вибірково працюючи в корпоративному секторі. Банк здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Загальна кількість відокремлених підрозділів Банку, зареєстрованих у Державному реєстрі банків, становить 1 209, включаючи 9 філій, 1 представництво та 1 199 відділень різних класифікаційних груп (77 з яких тимчасово припинили діяльність) [38, 39].

ПриватБанк відіграє ключову роль в економіці України. Він є одним з найактивніших кредиторів та одним із найбільших платників податків та дивідендів до державного бюджету. З часу націоналізації та докапіталізації на 155 млрд грн у 2016 році банк уже сплатив державі 168,3 млрд грн у вигляді дивідендів і податків на прибуток, включаючи авансові внески частини дивідендів і податку на прибуток за підсумками 2023 року.

У 2023 році порівняно з 2022 роком банк більше ніж удвічі збільшив прибуток до оподаткування завдяки довірі клієнтів та зростанню бізнесу. Сильні фінансові показники ПриватБанку свідчать про його прагнення до довгострокового сталого розвитку та ефективного управління.

У складні воєнні роки банк залишається прибутковим і продовжує поліпшувати свою діяльність. ПриватБанк продовжує кредитувати бізнес, сприяючи продовольчій безпеці та відновленню економіки.

Забезпечуючи надійні сервіси – як цифрові, так і через фізичну інфраструктуру – АТ КБ «ПриватБанк» важливу роль у підтримці фінансової стабільності України. Обслуговування платіжних операцій підприємців і

громадян є важливим джерелом доходу для банку та опорою для української економіки. Крім того, банк продовжує впроваджувати інновації. Завдяки інноваційним сервісам в Україні стрімко зростає прийом платежів через смартфони.

Стабільний прибуток і потік дивідендів стали можливими завдяки значній трансформації, яку пройшов банк. Наразі це ефективна організація з незалежною наглядовою радою та передовими практиками корпоративного управління, що дотримується принципів прозорості, підзвітності та відповідальності. У рамках комітету з питань трансформації правління і наглядова рада розглядають ініціативи зі створення цінності, спрямовані на поєднання передових технологій із сильною діловою репутацією банку.

АТ КБ «ПриватБанк» є надійним партнером українського бізнесу та громадян, продовжуючи кредитувати малий та середній бізнес, стимулювати інвестиційну активність та впроваджувати інноваційні продукти і послуги, що відповідають актуальним потребам ринку.

Війна залишається основним чинником, який впливає на розвиток та функціонування економіки України в 2023 році, включаючи банківську систему. Попри безпрецедентні виклики, банківська система демонструє стійкість та стабільність, що підтверджується трьома основними тенденціями 2023 року:

Стабільний приплив коштів до банків - залишки на рахунках у банках зростають як у громадян, так і у бізнесу. Висока ефективність та рентабельність, завдяки операційній ефективності та помірним витратам на резервування. Незважаючи на підвищення ставки оподаткування, сектор залишився високорентабельним, що забезпечує його стійкість.

2023 рік відзначився суттєвим зниженням інфляційного тиску. У листопаді 2023 року інфляція сповільнилася до 5,1% у річному вимірі і залишалася на цьому рівні в грудні. Зниження цінового тиску значною мірою сприяли високі врожаї та зниження світових цін на енергоносії. Важливу роль

відіграв мораторій на підвищення тарифів на окремі житлово-комунальні послуги. Поліпшенню курсових та інфляційних очікувань також сприяв комплекс заходів НБУ з підтримання стійкості валютного ринку та привабливості гривневих активів.

За 2023 рік ключова ставка знизилася на 10 в.п. до 15% річних. Облікова ставка НБУ змінювалася 4 рази:

27 липня – знижена з 25% до 22% (з 28 липня)

14 вересня – знижена з 22% до 20% (з 15 вересня)

26 жовтня – знижена з 20% до 16% (з 27 жовтня)

14 грудня – знижена з 16% до 15% (з 15 грудня)

Пом'якшення процентної політики в другому півріччі 2023 року узгоджувалося зі збереженням привабливості гривневих інструментів та підтримало кредитування.

Виконавчим органом АТ КБ «ПриватБанк», який здійснює поточне управління його діяльністю, є Правління. Правління підзвітне Наглядовій раді та діє від імені Банку в межах, визначених законодавством, Статутом, Положенням про Правління та іншими внутрішніми документами Банку та рішеннями Наглядової ради.

До компетенції Правління входить вирішення всіх питань, пов'язаних із керівництвом поточною діяльністю Банку, за винятком тих, що належать до виключної компетенції Вищого органу та Наглядової ради Банку.

Склад Правління включає Голову Правління та інших членів Правління. Очолює Правління Голова Правління, який відповідає за ефективну діяльність як самого Правління, так і Банку в цілому, а також за координацію діяльності Правління з Наглядовою радою та іншими колегіальними органами.

Правління забезпечує незалежність підрозділів внутрішнього контролю, запобігаючи втручанням в їхню роботу.

Голова та члени Правління несуть відповідальність за діяльність Банку в межах своїх повноважень.

Перевірка професійної та кваліфікаційної відповідності членів Правління, а також їх відповідності вимогам законодавства України та банківського законодавства щодо ділової репутації та професійної придатності здійснюється в кожному випадку необхідності відповідно до вимог законодавства України.

З метою забезпечення більшої ефективності роботи Правління у Банку створено такі комітети:

- Бюджетний комітет
- Комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки
- Комітет з питань управління активами та пасивами
- Комітет з питань продуктів та тарифів
- Трансформаційний комітет
- Комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою
- Кредитний комітет
- Маркетинговий та PR-комітет
- Тендерний комітет
- Технологічний та Архітектурний комітет (до 02.05.2023 р. - Технологічний комітет)
- Комітет з питань управління непрацюючими активами
- Комітет з управління даними (створено 31.05.2023 р.).

Використовуючи фінансову звітність АТ КБ «ПриватБанк» (додатки А-Б), проаналізуємо активи, зобов'язання та власний капітал банку (табл. 2.1).

Як бачимо, протягом 2021-2023 років в АТ КБ «ПриватБанк» спостерігалось зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 34,69%, що вказує на суттєвий приплив фінансових ресурсів. Кредити та аванси іншим банкам збільшувалися щорічно, а зростання було зафіксовано і у 2023 році, досягнувши 19,54%, що свідчить про інтенсивне кредитування інших банків або підвищення їх фінансової активності. Кредити та аванси клієнтам за цей

період також зросли, але в більш великому темпі – на 74,12%, що вказує на стратегічний та маркетинговий підхід до кредитної політики банку. Інвестиційні цінні папери показали помірне зростання на 8,16% за три роки, що свідчить про збільшення інвестиційного портфеля.

Таблиця 2.1

Динаміка активів, зобов'язань та власного капіталу
АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (млн. грн) [40]

Показники	Роки (у мільйонах грн)			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	млн. грн	%
АКТИВИ					
Грошові кошти та їх еквіваленти	52835	96380	152282	46469	34,69
Кредити та аванси банкам	26243	103837	134237	78778	19,54
Кредити та аванси клієнтам	68213	68084	92019	13063	74,12
Інвестиційні цінні папери	222277	239752	271847	18091	8,16
Поточні податкові активи	9978	9079	4	2419	36,32
Відстрочені податкові активи	0	1100	1952	1100	x
Інвестиційна нерухомість	1989	2155	2340	-778	-26,53
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	1288	1389	1563	436	45,75
Основні засоби	6074	5228	5127	-1355	-20,58
Інші фінансові активи	2644	4309	9493	842	24,29
Інші нефінансові активи	9713	9189	9094	-939	-9,27
Усього активів	401296	540596	680008	278712	59,01
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Інші залучені кошти	0	128	2630	2630	x
Кошти клієнтів	325303	471970	555525	159402	58,55
Поточні податкові зобов'язання	25948	26098	25790	-146	-100,00
Інші фінансові зобов'язання	3770	2634	3038	-1425	-35,11
Забезпечення	3651	5804	5438	-4883	-45,69
Інші нефінансові зобов'язання	1705	2271	2741	173	8,25
Усього зобов'язань	334581	482807	595162	260581	56,21
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ					
Статутний капітал	206060	206060	206060	0	0,00
Емісійний дохід	23	23	23	0	0,00
Результат від операцій з акціонером	12174	12174	12174	0	0,00
Інші резерви	4091	11449	-1741	- 5832	409,30
Резервні та інші фонди банку	9596	-15168	12959	3363	74,04
Накопичений дефіцит	-157247	-156749	-144629	12618	-8,58
Загальна сума власного капіталу	66615	57789	84846	18431	78,51
Усього зобов'язань та власного капіталу	401296	540596	680008	158071	59,01

Деякі категорії активів, такі як основні засоби, зазнали зниження, що може свідчити про оптимізацію портфеля активів або перегляд стратегії в цих напрямках. Загальний обсяг активів банку зріс на 59,01% за цей період, що демонструє ефективне фінансове управління та збільшення обсягів операцій.

Інші залучені кошти збільшилися з нульового рівня у 2021-2023 роках до 2630 млн. грн. у 2023 році, що свідчить про розширення джерел фінансування банку. Кошти клієнтів зросли значно, досягнувши збільшення на 58,55% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що вказує на підвищення довіри клієнтів до банку та зростання їхнього внеску у фінансові операції.

Інші фінансові та нефінансові зобов'язання зменшилися протягом 2021-2023 років, що може бути пов'язано з оптимізацією фінансових процесів або переглядом стратегії управління зобов'язаннями. Загальний обсяг зобов'язань банку зріс на 56,21% у 2023 році порівняно з 2021 роком.

Протягом розглянутого періоду статутний капітал, емісійні різниці та результат від операцій з акціонерами залишалися стабільними, не зазнаючи значних змін. Це свідчить про стабільність основного капіталу банку та незмінність фінансових операцій з акціонерами. Резервні та інші фонди банку суттєво зменшилися на 278,85% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може бути викликано змінами в політиці банку щодо формування фінансових резервів або реалізацією стратегій з управління ризиками. Накопичений дефіцит дещо зменшився на 12618 млн грн або на 8,58% з 2021 по 2023 рік, що вказує на позитивні кроки покращення фінансового стану банку за цей період. Загальний власний капітал банку зріс на 59,01% з 2021 по 2023 рік, що свідчить про загальну стабільність фінансового стану банку, незважаючи на певні зміни в окремих складових власного капіталу.

Основні показники Звіту про прибутки або збитки в АТ КБ «ПриватБанк» наведені у табл. 2.2.

Отже, процентні доходи АТ КБ «ПриватБанк» зросли на 45,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що є результатом збільшення обсягу кредитування

та інших операцій з відсотками. Чистий процентний дохід підвищився майже в 2 рази у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про позитивні зрушення в фінансовій діяльності банку та ефективне управління відсотковими ризиками.

Таблиця 2.2

**Основні показники Звіту про прибутки або збитки в
АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (млн. грн)**

Показники	Роки			Відхилення 2023 до 2021 рр.	
	2021	2022	2023	млн. грн	%
Процентні доходи	35854	43686	66238	30374	45,85
Процентні витрати	(6537)	(3768)	(6616)	(79)	1,20
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	29317	39918	59622	30305	50,82
Комісійні доходи	35057	32945	41589	6532	18,63
Комісійні витрати	-11840	-12505	-17150	(5310)	30,96
Результат від операцій з іноземною валютою	3226	14655	10174	6948	315,38
Результат від переоцінки іноземної валюти	-1017	-7760	-1076	(59)	5,8
Витрати на виплати працівникам	-8904	-10096	-10552	(1648)	18,5
Амортизаційні витрати	-2183	-1970	-2175	(-8)	0,99
Інші адміністративні та операційні витрати	-2348	-10473	-10946	(8598)	-37,22
Інші доходи	1286	2815	2173	887	66,64
Прибуток/(збиток) до оподаткування	35067	34672	72766	37699	48,71
Витрати на податок на прибуток	-17000	-4474	-35001	(18001)	205,9
Прибуток/(збиток) за рік	35050	30198	37765	2715	7,74

Комісійні доходи АТ КБ «ПриватБанк» зросли на 18,63 % у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може бути зв'язано з ростом операційної активності банку. Комісійні витрати також зросли, але на меншому рівні – на 30,96%. Результат від операцій з іноземною валютою в АТ КБ «ПриватБанк» зріс на 315,38% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про збільшення обсягів торговельних операцій або зміну курсів валют. Витрати на оплату праці зросли, проте досить не суттєво – на 18, %, що пояснюється складним воєнним станом. Прибуток за рік зріс на 7,74% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що

є позитивним сигналом і може вказувати на стабільне фінансове положення АТ КБ «ПриватБанк», незважаючи на складну фінансову ситуацію в країні.

2.2. Принципи організаційної структури та сегментації у системі управління банківською діяльністю АТ КБ «ПриватБанк»

Організаційна структура «ПриватБанку» є представляє собою дивізійну структуру управління. При цьому основні функції управління ліквідністю, зокрема встановлення лімітів, визначення активно-пасивних параметрів роботи, бюджетування тощо, зосереджені в спеціальних підрозділах. Така структура дозволяє значно підвищити якість управління та ефективність взаємодії персоналу банку. Однак надмірна ієрархічність у структурі може значно збільшити час, необхідний для прийняття відповідних рішень. Крім того, наявність трьох «незалежних» спеціальних відділів (Управління ризиками, Управління економікою та Фінанси), діяльність яких координується різними топ-менеджерами, створює додаткові труднощі в їх взаємодії під час прийняття рішень.

Оптимальним варіантом модифікації банківських функцій шляхом структурної оптимізації є:

1. Управління ризиками (поточне управління ризиками):

оперативний аналіз негайної та поточної ліквідності, щоденне формування графіка платежів грошових коштів банку та визначення дефіциту/профіциту високоліквідних активів;

контроль забезпечення потреб банку у готівці;

системний аналіз показників діяльності банку для визначення рівня захисту від ризиків;

моніторинг та аналіз ефективності управління активами та пасивами в рамках політики та стратегії банку, аналіз середньозваженої вартості залучених

коштів та прибутковості розміщених у банку коштів, а також його загальної прибутковості;

щоденний контроль діяльності Казначейства для забезпечення необхідного рівня ліквідності, дотримання процентних ставок відповідно до встановлених граничних ставок;

встановлення та підтвердження лімітів, контроль за їх виконанням структурними підрозділами банку;

підготовка пропозицій для розгляду Комітетом з управління активами та пасивами щодо вдосконалення управління ризиками та ліквідністю та оптимізації структури активів та пасивів всього банку та мережі відділень;

підготовка висновків та рекомендацій для Управління стратегічного планування.

2. Фінанси (управління операціями з ліквідними коштами):

прогноз альтернативних сценаріїв розвитку ринкової кон'юнктури:

раціональне управління станом рахунку клієнта;

розширення джерел купівельної ліквідності банку.

3. Економічний менеджмент (створення оперативних та стратегічних планів, контроль виконання):

підготовка прогнозних форм банківських балансів і звітів про фінансові результати та витрати;

розробка бюджетів і фінансових планів для структурних підрозділів банку та банку в цілому.

Розроблення та затвердження планів до структурних підрозділів банку, які безпосередньо формують портфель активів і пасивів, та здійснення контролю за їх виконанням на основі оперативної інформації;

комплексний аналіз причин відхилень від планових та фактичних показників, підготовка відповідних пропозицій та рекомендацій Раді директорів Банку;

розробка пропозицій щодо перерозподілу фінансових і матеріальних потоків банку з метою підвищення ефективності його діяльності [41- 42].

Можна зробити висновок, що сучасне банківське середовище є висококонкурентним і динамічним. Ця реальність висуває нові вимоги до організації структури управління банком і можливостей його працівників, які загалом мають становити єдиний, ефективний, органічний і цілісний комплекс. Організаційна структура банківської установи повинна відповідати обсягу та масштабам її діяльності. Тому актуальним є питання оптимізації та вдосконалення для підвищення ефективності банківських операцій, покращення керованості та координації діяльності підрозділів [44- 45].

Від ефективної взаємодії органу управління та функціональних підрозділів, а також організації системи управління окремими напрямками діяльності банку залежить прибутковість діяльності банку та фінансова стійкість банку в цілому.

АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою комерційну діяльність за операційними сегментами, що представляють собою компоненти організації, за якими отримуються доходи та здійснюються витрати.

Функції особи, відповідальної за прийняття операційних рішень, виконує Правління АТ КБ «ПриватБанк». Банк охоплює такі основні сегменти банківської діяльності (Рис. 2.1):

Роздрібна банківська діяльність. Цей сегмент передбачає надання банківських послуг фізичним особам, включаючи відкриття та ведення поточних рахунків, залучення депозитів, надання споживчих кредитів, іпотечних кредитів, а також обслуговування кредитних та дебетних карток. Послуги надаються як через традиційні канали, так і через електронні канали продажу.

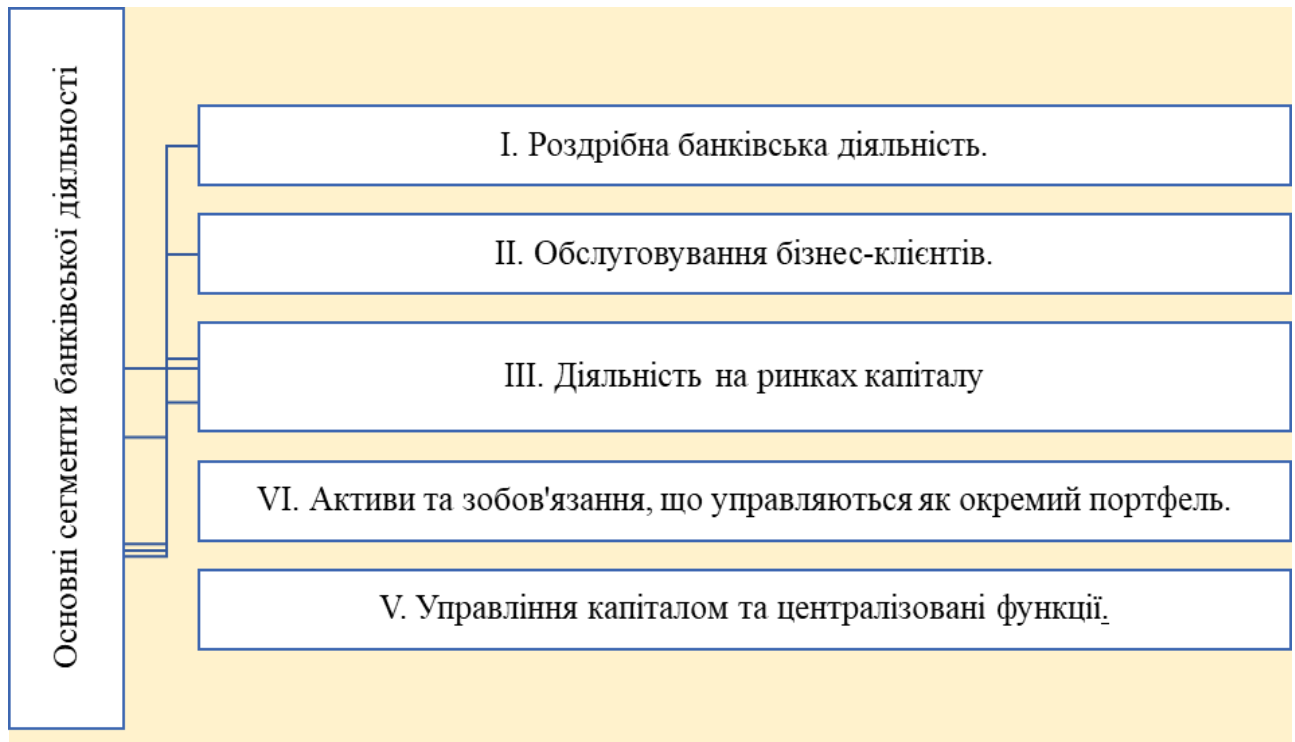


Рис. 2.1. Основні сегменти банківської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Обслуговування бізнес-клієнтів. Сегмент обслуговування юридичних осіб, який змінив структуру розподілу клієнтів за обсягом виручки. Для різних типів клієнтів (мікро, малого, середнього та корпоративного рівня) запроваджені різні сервісні моделі, але застосовуються єдині внутрішньобанківські політики та методи управління. У цій звітності всі операційні сегменти бізнес-клієнтів представлені як окремий звітний сегмент «Банківська діяльність з обслуговування бізнес-клієнтів». Сегмент включає надання банківських послуг приватним підприємцям та юридичним особам, таких як обслуговування поточних рахунків, залучення депозитів, надання кредитів, операції з іноземною валютою, а також надання можливості оплати через POS-термінали.

Діяльність на ринках капіталу. Цей сегмент охоплює торговельні операції з фінансовими інструментами (купівля та продаж цінних паперів, за винятком тих, що використовувалися для збільшення статутного капіталу), міжбанківські кредити, депозити, валютні операції, кредити юридичним особам за операціями РЕПО.

Активи та зобов'язання, що управляються як окремий портфель. Сегмент включає операції, пов'язані з колишніми власниками банку, які нині визнаються проблемними. За оцінкою керівництва, цей портфель має подібні показники кредитного ризику, незалежно від галузі економіки та напряму комерційної діяльності на момент видачі кредитів. Сегмент також охоплює всі активи, зобов'язання та відповідні доходи і витрати Кіпрської філії, включаючи інвестиційну нерухомість.

Управління капіталом та централізовані функції. Цей сегмент охоплює об'єкти, що керуються централізовано, такі як готівкові кошти, кореспондентські рахунки, основні засоби, загально банківська валютна позиція, інструменти акціонера (капітал, облігації внутрішньої державної позики, надані для збільшення статутного капіталу), а також інші активи та зобов'язання і відповідні доходи/витрати, що не підпадають під управління бізнес-підрозділів. Цей сегмент також регулює внутрішньо-сегментний розподіл плати за ресурси за допомогою системи трансфертного ціноутворення (ТЦУ).

Система ТЦУ базується на визначенні трансфертних цін, що враховують фактичну вартість пасивів банку, ринкові тенденції та відповідні індикатори, премію за строк (вища ціна для довших строків), вартість буфера ліквідності, цільову структуру балансу та стратегію банку.

Облігації внутрішньої державної позики, надані для збільшення статутного капіталу, включають усі цінні папери, віднесені до статті балансу інвестиційних цінних паперів за СВПЗ, а також частково інвестиційні цінні папери за СВІСД, які є довгостроковими державними борговими цінними паперами з терміном погашення в період з листопада 2027 до грудня 2032 років. Управління цими облігаціями здійснюється в сегменті «Управління капіталом та централізовані функції», тоді як іншими облігаціями внутрішньої державної позики керує сегмент «Діяльність на ринках капіталу».

Операції між банківськими сегментами здійснюються на комерційних умовах. Кошти перерозподіляються між сегментами, що приводить до виникнення трансфертних доходів або витрат, які відображаються в складі операційного доходу (доходи від інших сегментів/витрати за іншими сегментами).

Загальний результат сегменту включає перерозподіл загально-банківських адміністративних витрат, які відображаються в статті «Інші адміністративні та операційні витрати». Цей перерозподіл охоплює всі витрати центральних функцій управління, включаючи витрати на персонал, амортизацію та інші операційні витрати.

Така організаційна структура дозволяє банку уніфікувати підхід до процесу управління ліквідністю та підвищити ефективність. Тому, якщо банк має невелику кількість співробітників і масштаби операцій, які він здійснює, особливу увагу необхідно приділяти тісній координації всіх підрозділів з сегментами управління. Якщо банк має велику, розгалужену та філіальну мережу, особливу увагу слід звернути на рівень ефективного управління цією організаційною структурою [46].

Тому сучасна організаційно-функціональна структура банку має сприяти раціональній організації праці банківських працівників усіх рівнів, успішному становленню та виконанню всіх функцій управління, максимальному задоволенню потреб клієнтів і досягненню поставлених цілей. банку.

2.3. Використання маркетингових технологій для підвищення результативності АТ КБ «ПриватБанк»

Пріоритетними напрямками діяльності Банку є забезпечення високих стандартів обслуговування клієнтів відповідно до вимог законодавства, сприяння розвитку вітчизняної економіки через кредитування бізнесу та фізичних осіб з підтриманням високої якості кредитного портфеля, а також

вдосконалення та розробка банківських продуктів і послуг з використанням сучасних технологічних рішень. Як результат цих орієнтирів – отримання прибутку, сплата податків та виплата дивідендів акціонеру – Державі.

Важливим елементом у формуванні поточної та перспективної банківської політики для менеджера комерційного банку АТ КБ «ПриватБанк» є банківський маркетинг. Він виступає як основа інформаційної підсистеми сучасного банківського менеджменту. Банківський маркетинг включає облік і аналіз процесів на ринку капіталу в цілому та в окремих його секторах: банківській сфері, кредитній системі, ринку цінних паперів.

Комплекс маркетингових комунікацій (КМК) складається з чотирьох основних компонентів: реклама, стимулювання збуту та особистий продаж. Кожному підприємству властиві свої специфічні прийоми комунікації. Для виявлення існуючої специфіки та прогнозування тенденцій використання КМК у АТ КБ «ПриватБанк», було проведено дослідження повного набору основних засобів КМК, які використовуються банком. У результаті дослідження було виявлено, що АТ КБ «Приватбанк» застосовує такі комунікаційні інструменти: реклама, стимулювання збуту банківських продуктів, прямий маркетинг, паблік рілейшнз та персональні продажі.

Для забезпечення ефективної роботи банків необхідно ретельно розробляти та впроваджувати комплекс маркетингових технологій, які дозволяють оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Це значною мірою пов'язано зі специфікою банківських послуг. До їх особливостей можна віднести абстрактність, складність для розуміння, договірний характер обслуговування, незбережність, невід'ємність від джерела, зв'язок із грошовими операціями та тривалість обслуговування в часі.

Усі ці особливості ускладнюють реалізацію банківських послуг, створюючи психологічні бар'єри між банками та клієнтами, ускладнюючи процес обслуговування та зменшуючи його привабливість.

У центрі уваги Банку – клієнт та його потреби, що охоплює як цифрову доступність (включаючи використання розширених інструментів штучного інтелекту, доступ до інформації, освіти, продуктів і послуг для всіх категорій населення), так і фізичну доступність – модернізація мережі відділень з акцентом на створення безбар’єрних просторів.

У 2023 році АТ КБ «ПриватБанк» відшкодував кредити та аванси клієнтам, які були списані за рахунок резервів у попередніх роках, на загальну суму 725 мільйонів гривень (у 2022 році: 359 мільйонів гривень). Це включає відшкодування 345 мільйонів гривень за кредитними картками (у 2022 році: 237 мільйонів гривень), 329 мільйонів гривень за кредитами юридичним особам (у 2022 році: 98 мільйонів гривень), 47 мільйонів гривень за іпотечними кредитами (у 2022 році: 21 мільйон гривень), 3 мільйони гривень за кредитами підприємствам малого та середнього бізнесу (у 2022 році: 2 мільйони гривень) та 1 мільйон гривень за іншими кредитами фізичних осіб (у 2022 році: 1 мільйон гривень). Відшкодовані суми були визнані в складі прибутків або збитків у категорії «Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності)», визначених згідно з МСФЗ 9. (Додаток).

Швидкі темпи зростання, які демонструють комісійні доходи від обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» (таблиця 2.3), говорять про їхню наростаючу значущість як складову операційного доходу банку та джерела прибутку в цілому, що відображає тренд на рисунках 2.2., 2.3.

Таблиця 2.3

Комісійні доходи від обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за
2021-2023 р.р.

Всього комісійних доходів (у млн. грн)	2021	2022	2023
Усього	31780	32945	41589
еквайринг	5830	6776	11005
розрахунково-касове обслуговування	10214	11713	10434
міжнародні платіжні системи	5114	6633	9177
перекази	1650	1900	3211
платежі	1980	2078	3000
поточні рахунки	1012	1069	1396
інше	1890	2676	3366

Отже, як бачимо, загальна сума комісійних доходів від обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» збільшилась з 31780 млн. грн у 2021 році до 41589 млн. грн у 2023 (майже вдвічі), незважаючи на воєнний стан. Зменшилось тільки розрахунково-касове обслуговування, що є показником купівельної спроможності населення-клієнтів банку.

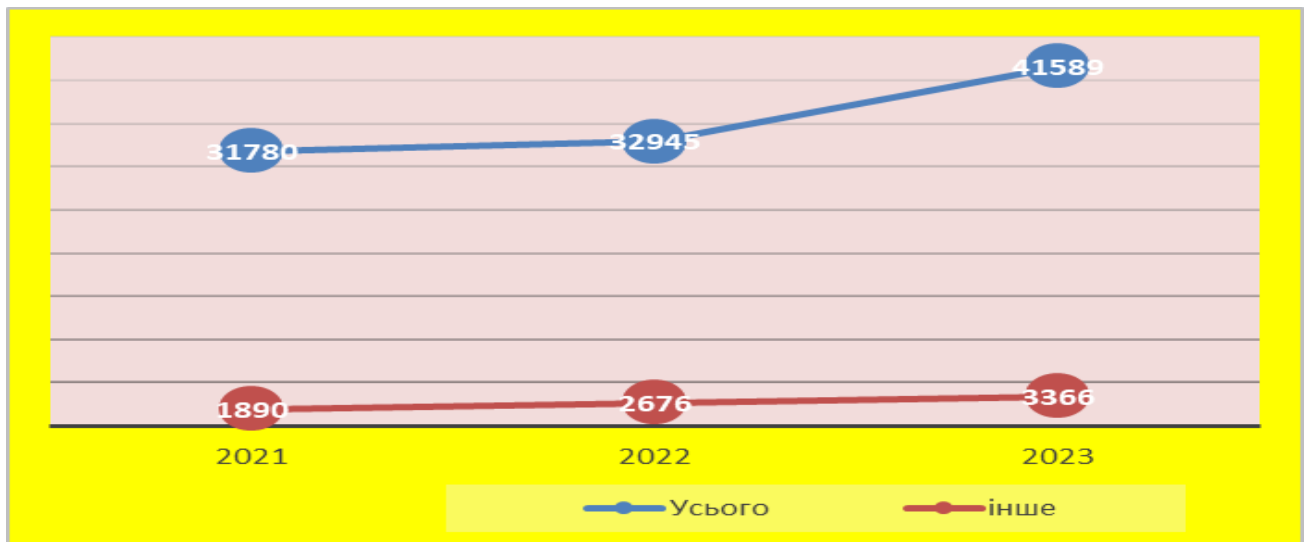


Рис.2.2. Динаміка комісійних доходів від обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»

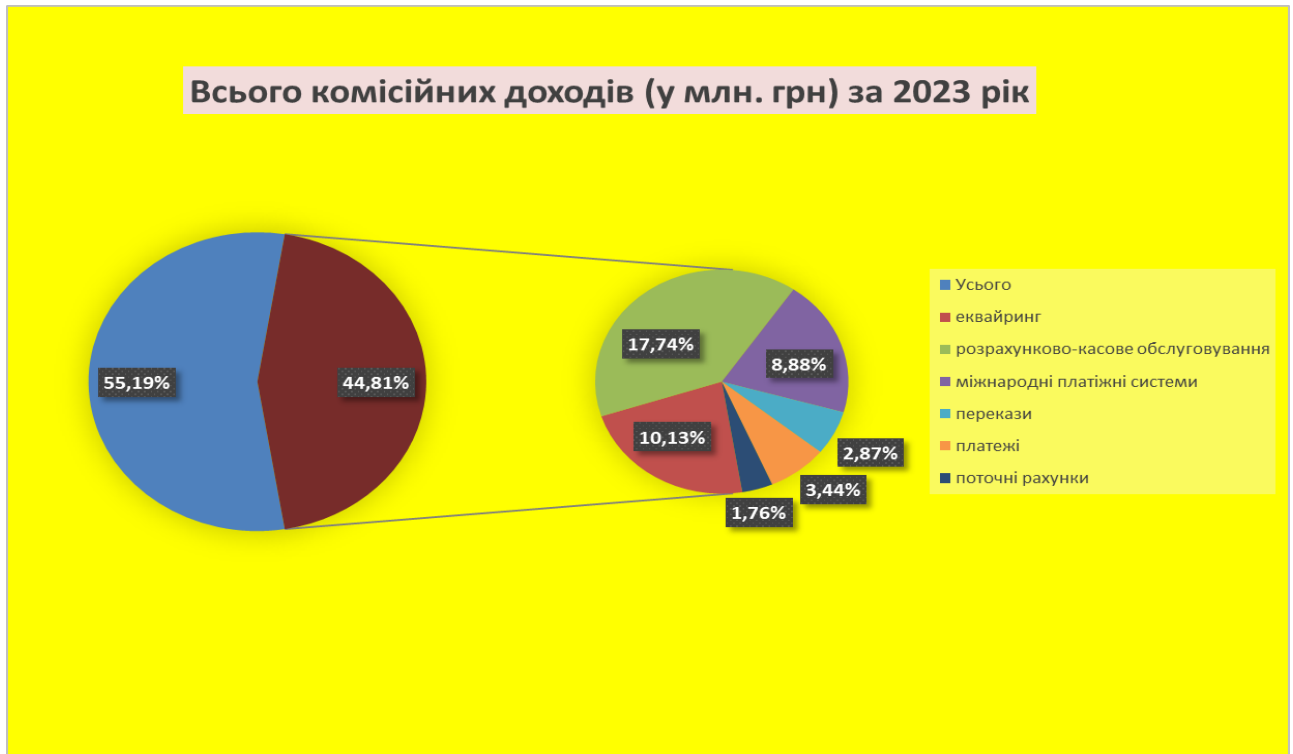


Рис.2.3. Питома вага різних видів комісійних доходів від обслуговування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 році

Проведене дослідження дозволяє визначити комісійний дохід як досить важливий чинник, що впливає на зміну величини загального фінансового результату банківського сектора і повністю залежить від маркетингової клієнтоорієнтованої стратегії банку.

Банк відстежує місцеперебування своїх клієнтів і, якщо клієнт бере кредити в зонах, розташованих поблизу військових дій, такі залишки відображаються як «З оцінкою кредитних збитків в межах строку дії кредиту» (Stage 2) на дату створення.

З жовтня 2022 року АТ КБ «ПриватБанк» бере участь у державній програмі пільгового іпотечного кредитування «ЄОселя». Станом на 31 грудня 2023 року загальна сума кредитів за цією програмою становила 2 573 мільйонів гривень (на 31 грудня 2022 року: 107 мільйонів гривень).

Категорії громадян, які мають право на участь у програмі «ЄОселя», включають військовослужбовців, медичних, педагогічних та наукових працівників, ветеранів війни та членів їх сімей, учасників бойових дій, осіб з

інвалідністю внаслідок війни, сім'ї загиблих ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та інших громадян України, які не мають власної житлової нерухомості або у власності яких менше ніж 52,5 кв. метра.

Метою банківської діяльності є надання банківських та інших фінансових послуг, комплексне обслуговування фізичних і юридичних осіб незалежно від форм і форм власності, підвищення їх якості та збільшення масштабів банківських послуг до оптимального рівня прибутку.

Крім того, Банк має право здійснювати прямі інвестиції та торгівлю цінними паперами відповідно до Закону України «Про цінні папери та інвестиційну діяльність» та нормативно-правових актів Національного банку України.

Банки надають широкий спектр послуг (рис. 2.4 і 2.5) корпораціям і фізичним особам. Банки зазвичай орієнтуються на корпоративних клієнтів і малий і середній бізнес, але персональні послуги також широко використовуються в банківській діяльності.

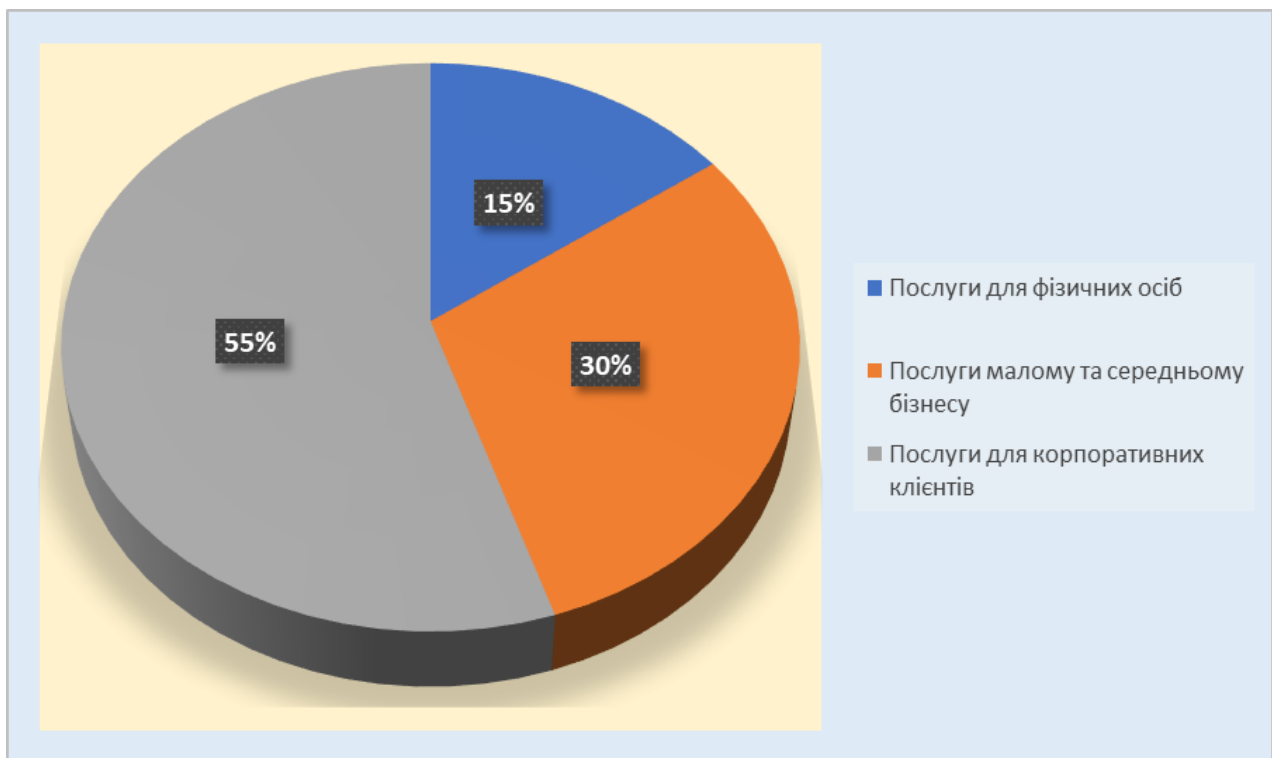


Рис. 2.4. Спектр послуг АТ КБ «ПриватБанк»[41]

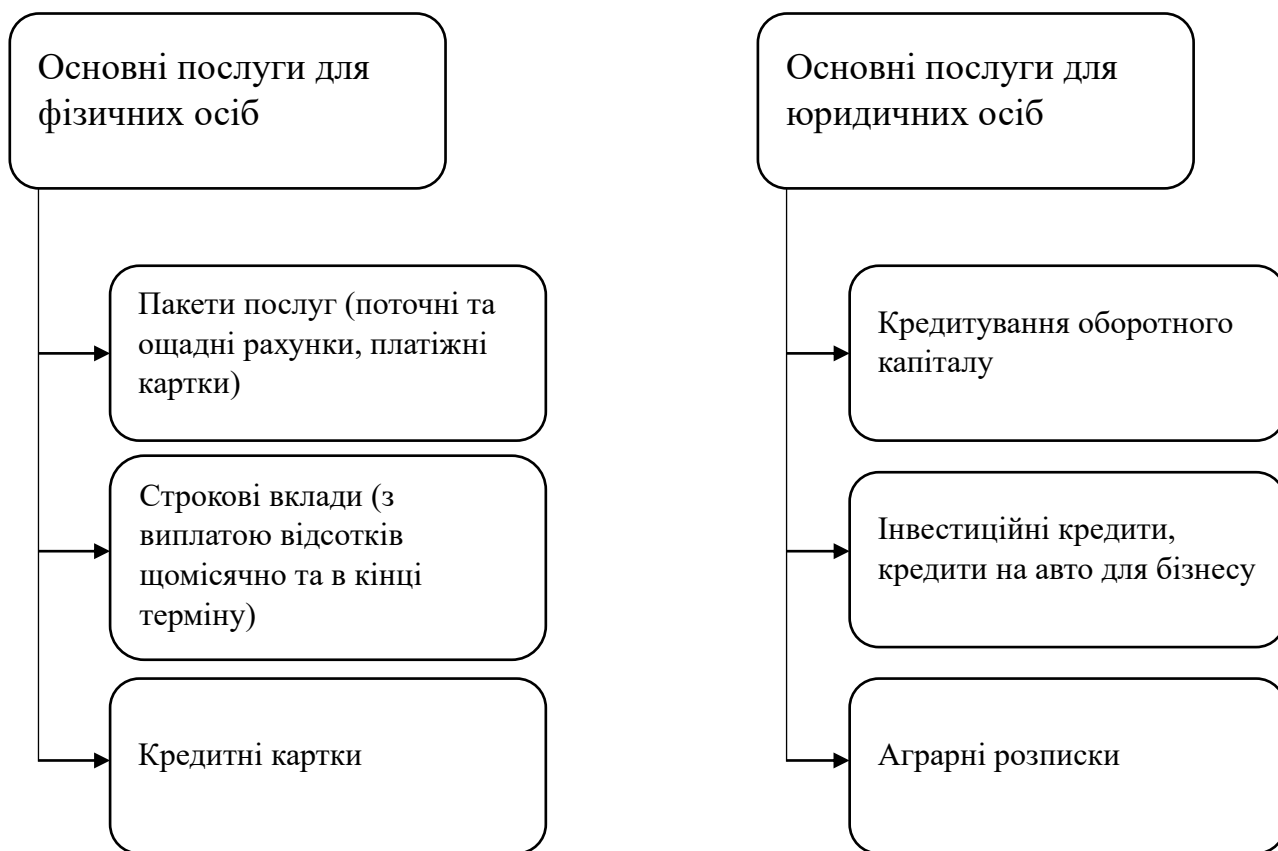


Рис.2.5. Основні послуги АТ КБ «ПриватБанк»

З початком пандемії COVID-19 значно зросла частка банківських послуг, які надавались через онлайн платформи або банкомати, через запровадження карантинних обмежень, що ускладнювали відвідування банківських відділень. У відповідь на це банк швидко перейшов на онлайн роботу для забезпечення безпеки працівників та покращення рівня цифрових програм. Також було розширено онлайн асортимент послуг, що забезпечило зручність клієнтам у користуванні банківськими послугами в дистанційному форматі.

Досвід, здобутий банком під час карантинних обмежень, виявився корисним під час війни, оскільки дозволив швидко перейти на онлайн-режим і адаптувати роботу до нових умов. Банк не тільки бореться з наслідками війни, але й з ризиками, які загрожують стабільності фінансової системи. Це

дозволило АТ КБ «ПриватБанк» оптимізувати свою діяльність таким чином, щоб забезпечувати безперервне надання банківських послуг клієнтам та підтримувати економіку.

Для цього банк продовжував працювати в нових умовах, надаючи кредити для бізнесу, запроваджуючи кредитні канікули, скорочуючи час на видачу кредитів, організовуючи збір коштів на благодійність, знижуючи процентні ставки на овердрафти, скасовуючи комісії на зняття готівки та сприяючи збільшенню безготівкових розрахунків. Хоча підтримка економіки, людей і бізнесу призвела до зростання витрат, банк визнав, що втрата довіри клієнтів могла б обійтися ще дорожче та була б важко відновлюваною.

Можна сказати, що війна змінила пріоритети банку, оскільки тепер основна увага приділяється задоволенню потреб клієнтів в умовах повітряних атак, ракетних обстрілів та відключень електроенергії.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» З ВИКОРИСТАННЯМ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Формування пакетних банківських продуктів як інструментарій клієнтоорієнтованості банків

Сучасний банківський ринок можна назвати «ринком клієнта», на якому ситуація залежить від покупця та його переваг у виборі якісних продуктів та зручних форм обслуговування. Усе це викликає необхідність диференціації банкам потреб різних клієнтських груп, використання клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування. Адже кредитна організація не зможе успішно розвиватися в умовах конкуренції, якщо не обере як пріоритет задоволення потреб клієнта, у зв'язку з цим нині стають актуальними та затребуваними нові банківські продукти у вигляді пакетних пропозицій, спеціально розроблених для певного клієнтського сегменту та найбільш повно враховують його запити.

Сьогодні банки для просування продуктів та послуг використовують маркетинговий принцип, що активно застосовується у своїй діяльності операторами. Виконуючи об'єднання своїх основних продуктів у пакети, вони створюють їх лінійки «тарифних планів» для різних сегментів клієнтів.

Як визначив Стрій Л.О., «пакетування – це маркетингова стратегія, що полягає у продажу кількох послуг чи товарів у межах єдиного пакету те щоб цінність пакету товарів клієнта була вищою сумарної цінності які входять у нього продуктів» [47]. Це досягається за рахунок того, що ціна, встановлена продавцем на пакетну пропозицію, менша за суму цін складових його компонентів окремо. Пакетні продажі вважаються одним із найбільш дієвих методів зі збільшення продажів [48 - 50].

Учений Stole L.A. з університету Чикаго дає наступне визначення: «пакування (bundling) - це формування комплексного продукту за рахунок об'єднання двох або більше товарів (послуг) в єдиний пакет (набір, кошик)» [49].

Ми погоджуємося з цією точкою зору і вважаємо правомірним розгляд існуючих на банківському ринку пакетних пропозицій для клієнтів як самостійних нових банківських продуктів. Адже характерною умовою пакету є те, що це об'єднання товарів реалізується покупцеві тільки в комплекті.

Прикладами пакетних пропозицій можуть бути інвестиційні страхові продукти. Так у пакеті «страхування життя + депозит» клієнт може під час укладання договору накопичувального страхування життя відкрити терміновий внесок на особливих умовах (зазвичай із підвищеною відсотковою ставкою). Часто зустрічаються пакетні пропозиції «ПІФ + депозит». При цьому без повного оформлення пакета клієнт не має права відкрити спеціальний вклад, а стандартна лінійка депозитів відрізняється нижчими відсотковими ставками. Використання термінового внеску на більш вигідних умовах привертає увагу клієнтів і служить просуванню інших фінансових продуктів. Проте, пакетні пропозиції подібного типу з терміновим внеском як основного продукту є поки що досить рідкісне явище на українському ринку.

Сьогодні найпоширенішим варіантом пакування банківських продуктів для приватних клієнтів є пакетні пропозиції для клієнтів, які мають певний фінансовий статус. У кредитної організації виробляють сегментацію клієнтської бази кілька груп за рівнем доходу чи іншим критеріям і розробляють пакети банківських товарів з урахуванням їх поведінкових особливостей. З огляду на це, одним із пріоритетних завдань, які банк має вирішити при розробці пакетних пропозицій доцільно виділити такі аспекти: сегментація фізичних осіб на цільові клієнтські групи; формування профілів типових клієнтів; вивчення поведінкових характеристик типових клієнтів. Формування пакетної пропозиції на основі фінансового статусу та поведінкових особливостей типового клієнта

дозволяє банку створити унікальний комплексний продукт, який найбільш повно задовольнятиме потреби приватних осіб, тобто є клієнтоорієнтованим. Адже сьогодні, прагнучи охопити запити споживачів, що зростають, банки постійно розширюють лінійки своїх продуктів. Проте різноманіття товарів та тарифів щодо їх надання, як свідчать опитування клієнтів, викликає в них невдоволення, оскільки ускладнює вибір і створює складнощі щодо всіх умов обслуговування. Пакетні пропозиції для певного клієнтського сегмента стають виходом із цієї проблеми, оскільки в даному випадку клієнт не отримує зайвої інформації, а лише відомості про продукти, розроблені для вирішення його фінансових питань.

Фахівці Frank Research Group у своєму дослідженні підрозділяють всіх банківських клієнтів на три сегмента: «масовий сегмент із обсягом капіталу до 0,7-1 млн.грн.; VIP-сегмент (private banking), що має капітал 30-40 млн.грн. и більше; преміальний сегмент (Affluent), якому відведено проміжне місце, з капіталом діапазоні 2,5-4 млн.грн. в середньому. Виділення на банківському ринку нового «серединного» сегмента affluent пов'язане з обмеженістю VIP-сегменту, що спонукало банки до подальшої сегментації» [51-52].

Як правило, до складу таких пакетів входять банківські продукти на вигідних умовах використання, спрямовані на збереження та збільшення капіталу, і додаткові послуги, що підкреслюють особливий статус клієнта. У рамках преміального обслуговування відбувається закріплення за кожним клієнтом його персонального менеджера, який виступатиме його особистим фінансовим консультантом. Клієнт може в комфортних умовах в окремій переговорній кімнаті або спеціальній виділеній зоні, зберігаючи конфіденційність звернення до банку, вирішити оперативно всі свої фінансові питання безпосередньо з одним співробітником – персональним менеджером. Перевага полягає в універсальності знань та навичок таких банківських співробітників, що дозволяє їм виконувати весь спектр банківських операцій. Для клієнта при цьому виключається ймовірність того, що при наступних

зверненнях до банку він обслуговуватиметься у різних фахівців, не обізнаних про колишню взаємодію з ним і не знають специфіки його операцій.

Пакетні продукти мають певні переваги як для клієнта, а й у банку. Насамперед, маркетингова технологія їхнього пакетного формування дозволяє об'єднувати різні банківські продукти в єдиний комплекс.

Проте, варто позначити й недоліки пакетних пропозицій. Представимо основні переваги та недоліки концепції пакетування послуг та продуктів у кредитних організаціях у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні переваги та недоліки концепції пакетування послуг та продуктів в
АТ КБ «ПриватБанк»

ПЕРЕВАГИ: за рахунок застосування пакетної технології досягається збільшення асортименту банківських послуг та продуктів, можливе створення унікально нових продуктів; диверсифікація діяльності банку завдяки продажам страхових, інвестиційних продуктів та послуг нефінансового характеру; формування нових джерел доходу банку, зростання комісійних зборів та загальної суми прибутку; суттєве підвищення іміджу банку, бренду, конкурентоспроможності та стійкості банківського бізнесу; пакетування дозволяє кредитній організації залучати значні обсяги ресурсів на більш тривалий термін (довгі гроші), на відміну від стандартного, на основі вибудовування довгострокових довірчих відносин з клієнтами; забезпечується персоналізація банківських послуг та продуктів за рахунок реалізації клієнтоорієнтованого підходу з боку банку; підвищення лояльності та задоволеності обслуговуванням клієнтів, що сприяє збільшенню клієнтського портфеля.	НЕДОЛІКИ: дефіцит кваліфікованих співробітників з універсальними знаннями та навичками з усіх банківських продуктів для забезпечення можливості надавати клієнтам повний спектр фінансових послуг та продуктів на високому рівні; складність контролю з боку банку за якістю надання пакетних нефінансових послуг сторонніми організаціями; негарантований розмір прибутковості, що отримується клієнтами з інвестиційно-страхових продуктів, що входять до складу пакетів; складність сприйняття нових пакетних продуктів через недостатній рівень фінансової грамотності клієнтів та існуючу недовіру до банків, що стримують їх використання.
--	--

Оскільки із заможними клієнтами банки прагнуть побудувати довгострокові та довірчі відносини, вони використовують маркетинговий прийом, який полягає у безоплатному оформленні преміальних пакетів при виконанні клієнтом заданих умов. Найчастіше до них відносять: розміщення на депозитах та рахунках певної суми коштів; наявність іпотечного кредиту із великим залишком основного боргу; щомісячне перерахування на картку фіксованої суми; безготівкова оплата банківською картою покупок на велику суму протягом місяця та інші.

Для проведення соціологічного опитування клієнтів кредитних організацій – фізичних осіб нами було складено анкету з питаннями про найбільш суттєві для клієнта характеристики пакетних продуктів. Розподіл відповідей респондентів представлений у таблиці 3. 2.

Використання у складі пакетних пропозицій банків продуктів для накопичення та заощадження підтвердили 65% респондентів, інвестицій – 42%, що пояснюється наявністю у заможного сегменту клієнтів значних фінансових накопичень. Отримані результати обґрунтовують необхідність включення до пакетних пропозицій для заможних осіб депозитних та інвестиційних продуктів з вищою прибутковістю, а також банківської картки як локомотивних продуктів. Найбільш суттєвою характеристикою для клієнтів є можливість отримання підвищеного доходу (68%), на другому місці (57%) – наявність персонального менеджера, який вибудовує взаємодію з клієнтом у рамках індивідуального підходу. Ці дані наголошують на важливості та значущості обліку банками клієнтоорієнтованої спрямованості при формуванні продуктового наповнення пакетних пропозицій для фізичних осіб.

У цілому нині клієнти позитивно ставляться до використання пакетних банківських продуктів (88%), що підтверджує перспективність розвитку маркетингової стратегії пакетування вітчизняних банках. При цьому розглянуті варіанти існуючих на українському банківському ринку пакетних пропозицій є статичним пакетуванням, коли банк заздалегідь підбирає їх продуктове

наповнення відповідно до запитів споживача. Однак за результатами проведеного нами опитування більшість власників пакету (51%) заявляють, що не користуються всіма послугами і продуктами, що включені до нього, і вважають деякі з них марними.

Таблиця 3. 2

Результати опитування клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» щодо характеристик преміальних пакетних банківських продуктів

№	Питання	Кількість респондентів
1.	Які продукти, послуги у пакеті Ви використовуєте?	
	- дебетова карта	78
	- Вклади / накопичувальні рахунки	65
	- брокерські послуги, інвестиції	42
	- кредитна карта	25
	- кредит	18
	- інше	12
2.	Чи користуєтеся Ви всіма послугами та продуктами, що входять до складу пакету?	
	- так	49
	- ні	51
3.	Найважливіші для Вас характеристики преміального пакетного продукту?	
	- підвищена прибутковість	68
	- персональний менеджер / індивідуальний підхід	57
	- спеціальні тарифи	35
	- наявність страхового захисту	32
	- конфіденційність	30
	- інші привілеї	15
4.	Який формат обслуговування в рамках пакету Ви використовуєте найчастіше?	
	- офіс банку	25
	- дистанційний	75
5.	Як Ви оцінюєте свій досвід використання пакету банківських послуг та продуктів?	
	- позитивно	88
	- негативно	12

У зв'язку з цим є доцільним застосування кредитними організаціями динамічного банківського пакетування, що є логічним продовженням статичного пакетування. У цьому випадку у клієнта з'являється унікальна можливість самому підібрати необхідні продукти, щоб створити власний індивідуальний пакет. Динамічне пакетування дозволяє клієнтам самостійно в режимі онлайн або, скориставшись консультацією менеджера, змоделювати персоніфікований пакет із банківських продуктів та послуг за заздалегідь встановленими банком правилами, що відрізнятимуться індивідуальними характеристиками та параметрами. При цьому фізична особа отримує певний дисконт від сумарної вартості всіх товарів та послуг, що його наповнюють. Складаючи різні комбінації з товарів та послуг, споживач відразу бачить кінцеву вартість пакету і вибирає відповідний собі варіант.

Таким чином, вважаємо, що формування індивідуальних пакетів максимально відповідає потребам клієнтів, а, загалом, використання принципу динамічного пакетування здатне посилити банківський сектор.

3.2. Ступінь впливу диверсифікації банківських продуктів та комісійних доходів від їх продажу на результат діяльності кредитних організацій

На сьогодні пріоритетним напрямом для банків є диверсифікація діяльності з урахуванням запровадження нових видів продуктів, оскільки інновації – це основний інструмент розвитку банків та підвищення ефективності своєї діяльності. Безсумнівно, зміна структури продуктового портфеля кредитної організації позначається її фінансових результатах. У зв'язку з цим спробуємо виявити рівень впливу комісійних доходів від продажу нових видів банківських продуктів на кінцеві результати діяльності банку в цілому.

Сучасний етап розвитку банківського бізнесу в Україні характеризується найгострішою конкуренцією між кредитними установами за можливість

отримання максимуму прибутку та зміцнення стану на ринку. Кожен банк прагне, щоб клієнт обрав та придбав саме його конкретний продукт. Однак сьогодні досвідченого споживача вже не здивуєш стандартним набором послуг, тому виникає потреба у створенні нових, специфічних, індивідуальних банківських продуктів. В основному конкуренція між банками спрямована на постійний пошук різних способів підвищення прибутковості послуг і продуктів, що надаються ними, як за рахунок підвищення якості традиційних послуг і продуктів, так і за рахунок впровадження нових [53].

До найбільш дохідних видів банківських продуктів відносяться банківські платіжні картки. Вони надають банку чудову можливість наростити базу клієнтів, залучити «дешеві» кошти та отримати додатковий (у тому числі комісійний) дохід. Це підтверджується тим, що у світі банки виконують три основні функції: збору коштів, їх переміщення, і кредитування. І саме пластикові картки виступають банківським продуктом, що дозволяє приносити дохід, поєднуючи всі ці функції. Банки збирають дешеві ресурси населення на карткових рахунках, контролюють переміщення коштів за циклом «банківський рахунок – клієнт – магазин – банківський рахунок» та кредитують як торгові структури та підприємства, так і роздрібних клієнтів. Все це є реальною можливістю гарного заробітку для кредитних організацій.

Дохід банку від емісії пластикових карток складається в основному з наступних складових:

- щорічна комісія за випуск картки та її обслуговування;
- дохід від обслуговування кредитного ліміту або овердрафту, наданого на карті;
- комісія за операції з видачі готівки;
- комісія за конвертацію при валютних операціях за картками;
- еквайрингові та емітентські комісії з операцій безготівкової оплати у термінальній мережі;

комісії від міжнародних платіжних систем за операції, проведені за банківськими картками;

дохід від розміщення залишків на карткових рахунках клієнтів; □ інші комісії за умовами карткового договору.

Отже, основне джерело доходів від емісії розрахункових карток (не кредитних) складають комісійні, одержувані банком за всі операції з картою (оплата товарів та послуг, переведення в готівку, конвертація) і, навіть, за її видачу.

Комісійні збори займають досить високу долю (до 88%) і в доходах банку від продажів пакетних продуктів. Адже саме пластикова картка є продуктом-лідером у наповненні пакета. Також комісії банк бере за підключення, обслуговування інтернет банкінгу та за проведення клієнтських операцій за їх допомогою. До того ж, комісійні доходи кредитним організаціям приносять і такі нові види продуктів як: лізинг, банківські гарантії, брокерське обслуговування, довірче управління, депозитне зберігання, страхові, інвестиційні та інші продукти. Крім перелічених комісійний дохід формується за допомогою розрахунково-касового обслуговування клієнтів. Проте, багато банків надають розрахунково-касові послуги клієнтам безкоштовно, а свої витрати покривають доходами від розміщення залучених коштів. Тобто доходи від карткового бізнесу, пакетного продажу та інших нових банківських продуктів нині становлять основу всіх комісійних доходів кредитних організацій. Тому, щоб простежити прибуток банків від названих нами нових банківських продуктів, слід звернутися до аналізу їх комісійних зборів (Додатки А, Б, В).

На сьогодні у багатьох комерційних банках відзначається тенденція збільшення частки комісійних зборів у сукупному обсязі всіх доходів. Зумовлено це тим, що комісійні доходи є стабільнішими, ніж процентні, менш залежними від ринкової кон'юнктури, та їх отримання практично не пов'язане з ризиками втрати вартості вкладених коштів. Тому кредитні організації вносять

зміни до структури своїх продуктових портфелів за рахунок їхньої диверсифікації та фокусуються на розвитку таких нових видів банківських продуктів, які приносять безризиковий комісійний дохід.

Далі розглянемо, які додаткові переваги, окрім головного для бізнесу – прибутковості, набувають кредитні організації за рахунок диверсифікації банківських продуктів в ракурсі клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії.

Так, вважаємо, що впровадження в діяльність банку нових страхових продуктів має на меті не лише отримання додаткової комісійної винагороди від їх реалізації, а й забезпечує такі переваги, що впливають на ефективність банківського бізнесу: більш повне завантаження банківської мережі; розширення продуктової лінійки, що надається клієнтам, за рахунок страхових продуктів; збільшення бази клієнтів; вдосконалення сервісу.

Сучасні банки часто здійснюють також брокерську діяльність. Хоча багато банків відносять брокерську та інвестиційну діяльність до непрофільної, окремі кредитні організації, навпаки, активно її розвивають як додаткове джерело прибутковості. У цих випадках у банку з'являється можливість працювати з цінними паперами клієнта, використовувати їх як забезпечення кредиту або розміщувати кошти на депозитних рахунках за збільшеними ставками. Сьогодні вітчизняні банки успішно запозичують досвід західних інвестиційних компаній для нарощування бази клієнтів.

У роботі з платіжними картками кредитні організації отримують не лише високу прибутковість, а й такі переваги для своєї діяльності:

з їх допомогою банки збільшують обсяги залучених ресурсів завдяки накопиченню залишків на карткових рахунках клієнтів;

з урахуванням загальносвітової тенденції переходу на безготівкову форму розрахунків пластикові картки підвищують конкурентний потенціал банку, його авторитет як продуцента банківських інновацій.

Можна відзначити, що диверсифікація банківських продуктів надає кредитним організаціям низку переваг, які загалом позитивно впливають з

їхньої діяльність. Разом з тим, щоб завоювати міцне місце на світовому ринку, банки не лише оновлюють та розширюють перелік своїх продуктів, а й прагнуть, щоб набір та якість банківських послуг та продуктів відповідали сучасним міжнародним стандартам [55-60].

Отже, бачимо, що суміщення кредитними організаціями різних видів діяльності та надання фізичним особам широкого переліку нових видів продуктів стають основною специфічною властивістю сучасного банківського бізнесу, що полягає у диверсифікації та представлено схематично на рисунку 3. 1.

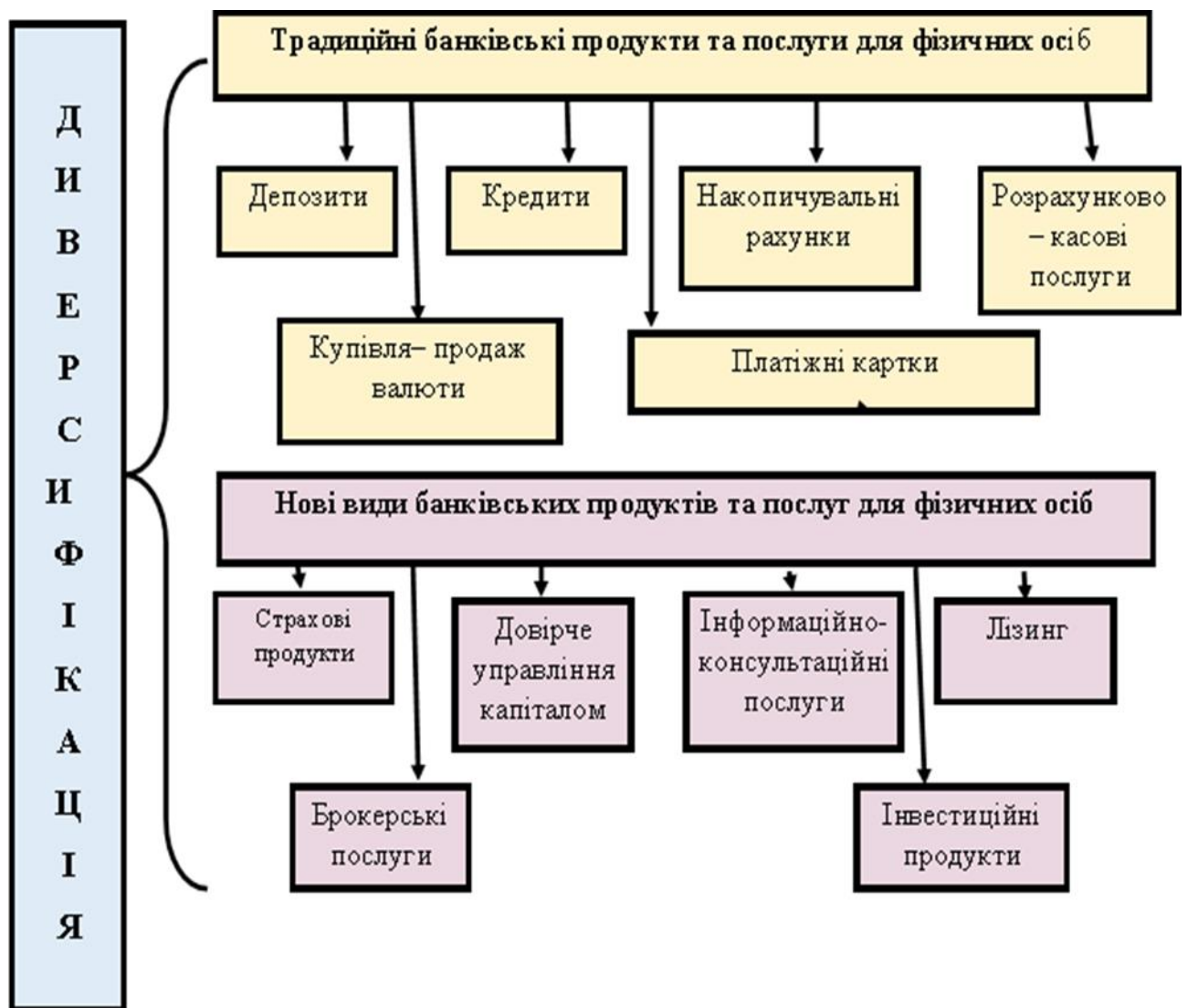


Рис. 3.1. Диверсифікація банківської діяльності через імплементацію нових банківських продуктів і послуг для клієнтів

Проведене дослідження показало, що в результаті світової глобалізації відбувається трансформація банківської діяльності, що проявляється в її диверсифікації, за рахунок реалізації маркетингової стратегії щодо впровадження нехарактерних для банків нових партнерських продуктів, про що свідчить збільшення їх комісійних доходів від продажу продуктів зі страхової та інвестиційної складової.

Ми вважаємо, що сучасним українським банкам також доцільно розвиватися у рамках універсального статусу. Це дозволить як забезпечити комплексність обслуговування клієнтів на більш вигідних умовах, а й знизити ризики з допомогою диверсифікації продуктової лінійки. А одночасне розширення спектру банківських продуктів з урахуванням клієнтоорієнтованої стратегії та вдосконаленням їх якості, безумовно, позитивно вплине на лояльність клієнтів та фінансовий результат АТ КБ «ПриватБанк».

Використання вітчизняними кредитними організаціями при вибудовуванні стратегії маркетингу банківських інновацій як пріоритети зазначених нами принципів диверсифікації та клієнтоорієнтованості дозволить їм підвищити свою стійкість, конкурентоспроможність на фінансовому ринку та ефективність діяльності.

Таким чином, грамотне маркетингове управління продуктовим асортиментом може бути одним із способів підвищення ефективності діяльності банківських установ. Проведене дослідження дозволило виявити основні переваги, які надає кредитним організаціям реалізація маркетингової стратегії щодо впровадження нових видів банківських продуктів у їхній продуктивний портфель (Рис. 3.2):

- збільшення асортименту банківських послуг та продуктів, завдяки чому досягається диверсифікація діяльності банку;

- залучення нових клієнтів та загальне зростання клієнтської бази;

- наращування обсягів залучених ресурсів та в сукупності всіх пасивів банку;

зростання якості банківського сервісу і, отже, задоволеності обслуговуванням клієнтів та їх лояльності до банку;

нові банківські продукти на основі передових інформаційних технологій сприяють підвищенню їх доступності для клієнтів, а для банку прискоренню оборотності коштів;

підвищення іміджу банку та його конкурентоспроможності;

нові банківські продукти мають високу прибутковість, що позитивно впливає на підсумковий фінансовий результат кредитної організації;

підвищення стійкості банку за рахунок збільшення частки безризикових комісійних зборів від продажу нових банківських продуктів у сукупному доході.



Рис.3.2. Основні переваги, які надає банку реалізація маркетингової стратегії щодо впровадження нових видів банківських продуктів

Отже, нарощування комісійних зборів від запровадження і продажу нових видів банківських продуктів можна використовувати як засіб забезпечення фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». А в масштабах країни це дозволяє підвищити стійкість і надійність української банківської системи в цілому.

Виявлені нами переваги реалізації маркетингу банківських інновацій які позитивно впливають на окремо взятую кредитну організацію, а й у кінцевому підсумку, дозволяють стати всьому банківському сектору ефективнішим і інноваційним.

Тому, щоб витримати глобальну конкуренцію, вітчизняним банкам слід використовувати маркетингову стратегію з диверсифікації банківських продуктів у своєму продуктовому портфелі як один із головних інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності діяльності.

3.3. Пропозиції щодо розробки маркетингових умов та параметрів клієнтоорієнтованих банківських продуктів для фізичних осіб в АТ КБ «ПриватБанк»

Сучасні умови для успішного ведення банківської діяльності висувають вимоги постійного її вдосконалення та підвищення ефективності. Зростання кількості банківських відділень та його клієнтів, географічного покриття банківськими послугами, стандартизація банківських продуктів сприяли посиленню міжбанківської конкуренції. Тому сьогодні основні маркетингові заходи банків більше націлені не на завоювання та нарощування клієнтської бази, а на утримання прибуткових клієнтів, що діють. Все це викликає необхідність переорієнтації маркетингової діяльності банку на потреби, що змінюються, і переваги клієнтів, для чого потрібні розробка і впровадження нових банківських продуктів з урахуванням інтересів споживачів, які виступають ефективним способом конкурентної боротьби.

У зв'язку з цим для успішного розвитку діяльності банку особливо актуальною і значимою стає проблема маркетингу зі створення клієнтоорієнтованих банківських продуктів.

На нашу думку, клієнтоорієнтованість має бути заснована не на передбаченні потреб клієнта та пропозиції йому обмеженого кола банківських продуктів, а наданні клієнту можливості самому заявити про свої потреби та підібрати відповідний банківський продукт. Це можливо у випадку, коли клієнт самостійно формує необхідні параметри продукту за принципом динамічного пакетування і тим самим бере участь у створенні індивідуального банківського продукту. Такі нові банківські продукти максимально відповідатимуть потребам фізичних осіб і по праву називатимуться клієнтоорієнтованими. Наприклад, у рамках маркетингу інновацій ми вважаємо можливими та доцільними розроблення та впровадження пластикових карток та депозитів з індивідуально заданими клієнтами параметрами як найбільш затребуваних продуктів у складі пакетів кредитних організацій.

Далі розглянемо детальніше маркетингові умови та параметри запропонованих нових банківських продуктів на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу.

При зверненні клієнта до будь-якого банку для оформлення вкладу, як правило, йому пропонують на вибір два або три види строкових депозитів із представленого в продуктовому портфелі стандартного набору. Усі вони розроблені заздалегідь відповідно до типових умов банківського депозиту та мають наперед встановлені жорсткі параметри, які не змінюються у відповідь на побажання клієнта. Тому фізичній особі залишається лише назвати конкретний вид вкладу та її суму. У такій ситуації клієнта можуть не влаштувати один або кілька заздалегідь визначених параметрів депозиту, і він буде змушений відмовитися від укладання договору та звернутися до іншого банку. Тому стандартні термінові депозити не повною мірою можуть

відповідати всьому різноманіттю клієнтських потреб. А кредитна організація при цьому втрачає потенційних клієнтів, пасиви та доходи.

Для вирішення цієї проблеми ми пропонуємо запровадження персоніфікованих депозитів із можливістю встановлення клієнтом індивідуальних параметрів. При реєстрації договору вкладу клієнт зможе сам поетапно обрати з представленого банком списку необхідні параметри продукту, виходячи зі своїх особистих потреб. Приблизні варіанти параметрів персоніфікованого депозиту, що настроюються, та їх можливі значення надані в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заплановані умови та параметри персоніфікованих депозитів
АТ КБ «ПриватБанк»

Параметри депозиту	Можливі значення параметрів
Валюта	Українські гривні, долари США, євро, фунти стерлінгів, швейцарські франки, юань, японська єна та інші.
Термін	Період знаходження коштів у вкладі від 30 до 1830 днів.
Сума	Максимальна/мінімальна сума вкладу.
Можливість поповнення	Поповнення без обмежень;
Можливість часткового зняття	Заборона будь-яких додаткових внесків;
Періодичність нарахування відсотків	Заборона додаткових внесків протягом заданої кількості днів з початку та/або перед закінченням дії договору;
Порядок виплати відсотків	Максимальна/мінімальна сума додаткового внеску.
Умови дострокового розірвання	Повна заборона зняття;
Умови пролонгації	Можливе зняття лише зарахованих відсотків;

Такий депозит дозволить встановлювати індивідуальні обмеження на виконання операцій залежно від того, чи планує клієнт робити будь-які дії (поповнення, часткове зняття коштів) протягом строку договору. Необхідні параметри продукту клієнт може підбирати самостійно в режимі онлайн під час дистанційного відкриття вкладу через особистий кабінет інтернет-банку, через банкомат при використанні пластикової картки або за допомогою банківського співробітника при зверненні до офісу.

Розмір процентної ставки персоніфікованого депозиту повністю буде залежати від сукупності обраних клієнтом індивідуальних параметрів. З можливих варіантів налаштування клієнт один за одним встановлює значення параметрів депозиту, які задовольняють його вимоги, а параметри, в свою чергу, задають значення складної (змінюється) процентної ставки. Кожному значенню параметра вкладу відповідає індивідуальна процентна ставка, що визначається банком за заздалегідь розробленим алгоритмом. Тобто значення кожного параметра впливає на величину відсоткової ставки. Стабільні, жорсткі умови протягом усього терміну дії договору забезпечують вищий відсотковий дохід клієнту, а можливість проводити різні операції з рахунку вкладу – нижчий.

Спочатку кредитна організація, орієнтуючись на поточне ринкове середовище, може встановити розмір базової відсоткової ставки за депозитом (позначимо X), яка коригуватиметься на кожному етапі визначення параметра продукту.

Таким чином, якщо клієнт на першому етапі обирає можливість поповнення вкладу, то з базової відсоткової ставки відраховується певний дисконт, заздалегідь розрахований банком. Аналогічно змінюватиметься відсоткова ставка і на наступному кроці при виборі можливості часткового зняття коштів з рахунку депозиту. Якщо на третьому етапі клієнт відстрочує виплату відсотків на закінчення строку вкладу, а не щомісяця, то до базової процентної ставки додається додаткова надбавка. Приклад формування

відсоткової ставки персоніфікованого депозиту схематично представимо на рисунку 3.3.

Отже, відсоткову ставку за персоніфікованим депозитом на будь-якому з етапів завдання параметрів, у тому числі кінцеву ставку, що відображається в договорі, можна відобразити такою формулою:

$$X_n = X_{n-1} \pm \Delta_n, (3)$$

де X_n - відсоткова ставка за депозитом, що встановлюється на n -му етапі завдання параметрів;

Δ_n - дисконт/надбавка до процентної ставки на тому ж етапі.

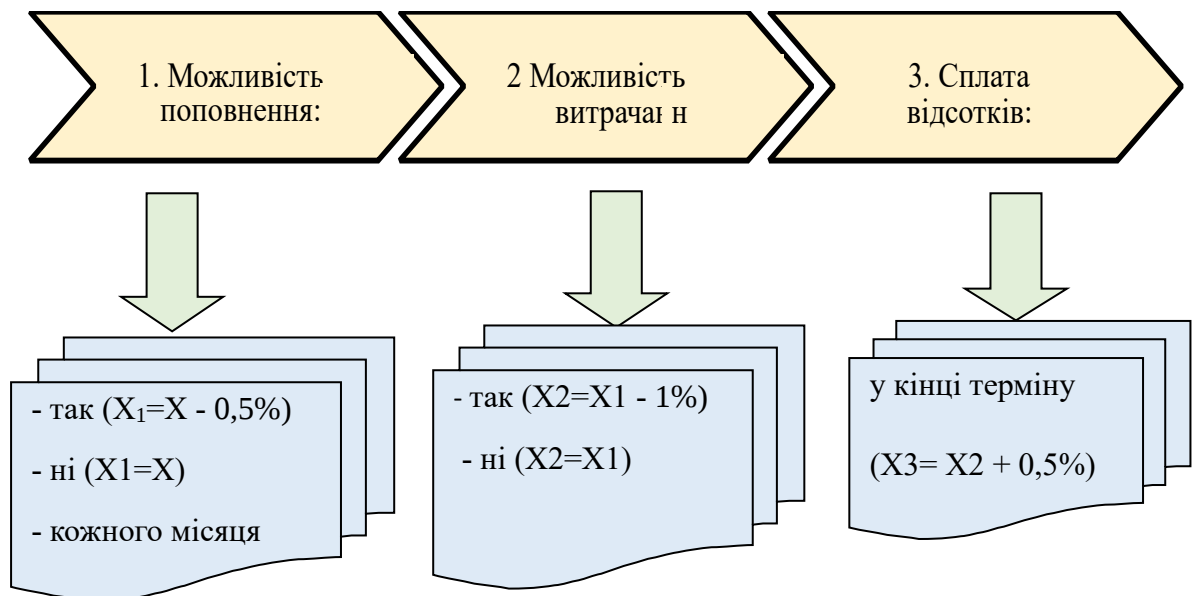


Рис. 3.3. Логічна схема формування процентної ставки персоніфікованого депозиту

Варто зазначити, що банку слід один раз встановити залежність відсоткових ставок від багатоваріантних умов депозиту, надалі цю функцію повністю виконуватиме відповідне програмне забезпечення. Це дозволить кредитній організації значно скоротити час на підборі вкладів для своїх клієнтів.

Застосування запропонованого клієнтоорієнтованого підходу в АТ КБ «ПриватБанк» дозволить депозитним продуктам стати більш розвиненими, функціональними та гнучкими. Клієнтам надаватиметься вибір різноманітних умов, тому вони зможуть укласти найбільш зручний для себе договір розміщення вкладу. Усе це зрештою сприятиме досягненню банком важливої мети підвищення лояльності клієнтів.

Актуальними на сьогодні є також розробка та впровадження пластикових карток з параметрами, які індивідуально задаються клієнтами. Це зумовлено стрімким розвитком ринку платіжних карток та їх зростаючим різноманіттям, що найчастіше створює складнощі для клієнтів при використанні даного продукту, адже різні види карток мають свої особливості обслуговування. А сьогодні у більшості фізичних осіб на руках знаходяться кілька платіжних карток (зарплатна, кредитна, подарункова картка вкладникам, картка для погашення кредиту та інші), при цьому їх тарифні плани та включені сервіси постійно оновлюються. Плутанина клієнтів у специфічних умовах та тарифах надання пластикових карток породжує численні претензійні ситуації для банку. Все це викликає невдоволення власників карток, і, в результаті, вони просто не користуються платіжними картками, що є в їх розпорядженні, або відмовляються від них і закривають карткові договори.

Вирішенням цієї проблеми може стати розробка маркетингової концепції універсальної пластикової картки з можливістю самостійного встановлення клієнтом необхідних параметрів. У цьому випадку банки можуть діяти за принципом стільникових операторів, які продають SIM-картки, а далі абонент сам обирає тарифний план та додаткові опції (роумінг, пакети смс-повідомлень та дзвінків, інтернет-трафік, заміну гудку тощо). І будь-якої миті клієнт вправі змінити задані тарифні опції. Аналогічно банкам можливо випускати пластикові картки за типовим шаблоном, а додаткові сервіси потім буде встановлювати клієнт відповідно до своїх потреб. Так фізичним особам може бути наданий вибір наступних параметрів платіжних карток:

- наявність овердрафту або кредитного ліміту з грейс-періодом;
- участь у різних бонусних програмах з нарахуванням балів, бонусів або отриманням знижок від партнерів банку;
- смс-повідомлення про проведені транзакції за карткою;
- різні варіанти страхування власника картки або членів його сім'ї як в Україні, так і за кордоном;
- випуск додаткових карток на третіх осіб до основного рахунку власника картки та визначення суми ліміту можливих операцій за ними;
- нарахування відсотків на залишок власних грошових коштів, що є на карті;
- наявність кешбеку та вибір певних категорій покупок для повернення коштів (оплата в аптеках, кафе/ресторанах, магазинах, театрі, кіно, на АЗС, паркувальних та інших місцях).

Кожен обраний компонент має свою вартість підключення та обслуговування, яка формуватиме підсумкову річну плату за використання платіжної картки. Комбінуючи різні параметри картки, клієнт отримує унікальне поєднання додаткових сервісів, що повністю задовольняють його потреби. Тим самим, клієнт бере участь у створенні нового банківського продукту з індивідуальними характеристиками.

Таким чином, впровадження універсальної пластикової картки на основі застосування клієнтоорієнтованого підходу дозволить найповніше враховувати клієнтські переваги. Адже потреби клієнтів та необхідність їхнього задоволення завжди залишаються тією фундаментальною базою, на яку спираються кредитні установи у своїй маркетинговій діяльності.

Така картка покликана стати платіжним інструментом, що поєднує у собі переваги вже існуючих банківських карток. Вона дозволить суттєво розширити банкам-емітентам спектр послуг, що надаються, і водночас спростить доступ клієнта до них. Фізичні особи зможуть мати в конкретному банку лише одну універсальну картку замість множини, що випускаються раніше. Безумовно,

набагато зручніше та простіше користуватися однією карткою, що включає усі необхідні сервіси та послуги. При цьому у клієнта при перегляді його запитів завжди буде можливість вимкнути встановлені карткові опції або обрати інші без необхідності закриття та заміни самої картки, оскільки вона продовжує діяти. Для банку це забезпечить значну економію коштів на емісії платіжних карток, що вплине на фінансовий результат.

Впровадження пластикової картки з індивідуальними параметрами в АТ КБ «ПриватБанк» гарантує максимальну відповідність такого продукту потребам клієнтів та їх лояльність. У результаті збільшиться клієнтський потік у відділення кредитної організації, що випускає дані картки. Загалом така ситуація сприятиме іміджу банку-емітента як продуцента інноваційних продуктів, зростанню престижності бренду, що, своєю чергою, підвищить його конкурентоспроможність. Усе це зрештою позитивно вплине на прибутковість банківського бізнесу.

ВИСНОВКИ

У роботі представлені теоретико-методичні узагальнення та вирішення важливих науково-практичних завдань, які полягають у розробці рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління процесами формування, впровадження та продажу інноваційних банківських продуктів для фізичних осіб з метою підвищення ефективності діяльності кредитних організацій. Проведене дослідження дозволило отримати низку взаємопов'язаних науково-практичних результатів на системному, теоретичному та практичному рівнях, які відображають вирішення завдання магістерської роботи відповідно до поставлених цілей:

1. В інноваційно-орієнтованій економіці для успішного ведення банківського бізнесу розробку та впровадження на ринок нових продуктів та послуг необхідно здійснювати постійно у рамках розробленої маркетингової стратегії. Саме маркетинг інновацій забезпечує прогнозування та розуміння потреб клієнтів та напрямів розвитку ринку, дозволяє продукувати та ефективно виводити на ринок інноваційні продукти, підтримуючи їх затребуваність цільовою аудиторією. Автором розкрито роль маркетингу та його специфіку в банківській сфері відповідно до клієнтоорієнтованої стратегії.

2. Автором уточнено специфіку маркетингу інновацій у банківській сфері шляхом розкриття та доповнення сутнісних характеристик та властивостей банківських послуг та продуктів як об'єктів маркетингової діяльності кредитних організацій. На відміну від існуючих концептуальних підходів до визначення змісту маркетингу банківських інновацій, автор акцентує увагу на синергетичному ефекті інноваційної та маркетингової діяльності банку, результатом яких виступає новий банківський продукт у формі абсолютно нового або модифікованого продукту з новими якостями або вдосконаленими характеристиками, привабливішими для потенційного покупця, задовольняє раніше неохоплені потреби клієнта.

3. У роботі обґрунтовано підвищення ефективності діяльності комерційного банку та якості обслуговування клієнтів завдяки використанню клієнтоорієнтованої стратегії, яка полягає в орієнтації на задоволення потреб клієнтів з урахуванням їх інтересів та переваг на основі їх сегментації на цільові групи. Це забезпечує зростання кількості лояльних клієнтів та, як наслідок, прибутку банку за рахунок збільшення відсотка їх утримання.

4. Виявлено та консолідовано основні зовнішні та внутрішні фактори, що зумовлюють успішність та ефективність реалізації маркетингової стратегії щодо впровадження банківських інновацій: науково-технічні, макроекономічні, ринкові, політичні, правові, соціальні, споживчі, фінансові, інвестиційні, технологічні, інноваційні, клієнтоорієнтовані тощо. Вплив виявлених факторів зумовлює необхідність визначення ступеня їх впливу при розробці нових банківських продуктів для можливості прогнозування кінцевого результату та вироблення правильної маркетингової стратегії.

5. Досліджено техніко-економічну характеристику АТ КБ «Приватбанк». Встановлено, що надаючи надійні послуги через цифрову та фізичну інфраструктуру, ПриватБанк відіграє важливу роль у підтримці фінансової стабільності в Україні. Війна залишається основним чинником, що впливає на розвиток та функціонування української економіки у 2023 році, включно з банківською системою. Незважаючи на безпрецедентні виклики, ПриватБанк демонструє стійкість і стабільність, про що свідчать три ключові показники. Протягом 2021-2023 років в АТ КБ «ПриватБанк» спостерігалось зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 34,69%, що вказує на суттєвий приплив фінансових ресурсів. Кредити та аванси іншим банкам збільшувалися щорічно, а зростання було зафіксовано і у 2023 році, досягнувши 19,54%, що свідчить про інтенсивне кредитування інших банків або підвищення їх фінансової активності. Загальний обсяг активів банку зріс на 59,01% за цей період, що демонструє ефективне фінансове управління та збільшення обсягів операцій. Протягом розглянутого періоду статутний капітал, емісійні різниці та

результат від операцій з акціонерами залишалися стабільними, не зазнаючи значних змін. Проте, резервні та інші фонди банку суттєво зменшилися у 2023 році порівняно з 2021 роком, що може бути викликано змінами в політиці банку щодо формування фінансових резервів або реалізацією стратегій з управління ризиками. процентні доходи АТ КБ «ПриватБанк» зросли на 45,5% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що є результатом збільшення обсягу кредитування та інших операцій з відсотками. Чистий процентний дохід підвищився майже в 2 рази у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це свідчить про позитивні зрушення в фінансовій діяльності банку та ефективне управління відсотковими ризиками.

6. Встановлено, що АТ КБ «ПриватБанк» здійснює свою комерційну діяльність за операційними сегментами, що представляють собою компоненти організації, за якими отримуються доходи та здійснюються витрати, а саме: роздрібна банківська діяльність; обслуговування бізнес-клієнтів; діяльність на ринках капіталу; управління активами та зобов'язаннями, як окремим портфелем; управління капіталом та централізованими функціями. Сегментування банківської діяльності сприяє більш кращому контролю витрат і доходів діяльності банків.

7. У результаті дослідження було виявлено, що ПАТ КБ «Приватбанк» застосовує такі комунікаційні інструменти маркетингової діяльності, як: реклама, стимулювання збуту банківських продуктів, прямий маркетинг, паблік рілейшнз та персональні продажі. Банк фокусується на своїх клієнтах та їхніх потребах, поєднуючи як цифрову доступність (включаючи використання передових інструментів штучного інтелекту та доступ до інформації, навчання, продуктів і послуг для всіх категорій населення), так і фізичну доступність (модернізація). Це мережа відділень, яка орієнтована на створення безбар'єрного простору. Можна сказати, що війна змінила пріоритети банків. Основна увага зараз полягає в тому, щоб задовольнити потреби наших клієнтів у ситуаціях повітряних нальотів, ракетних атак і відключень електроенергії.

8. Сьогодні банки для просування своїх продуктів і послуг застосовують маркетингову концепцію пакетування. Відмінною умовою пакетних пропозицій і те, що це об'єднання продуктів реалізується покупцю лише у комплекті. Найбільш поширеними на сьогодні є пакетні пропозиції банківських продуктів для приватних клієнтів, які мають певний фінансовий статус. Для цього спочатку в кредитній організації проводять сегментацію клієнтської бази на кілька груп, а потім розробляють пакети банківських продуктів з урахуванням їх поведінкових особливостей.

9. На основі зростання частки фінансових вкладень заможних фізичних осіб у загальній структурі вкладів доведено необхідність створення комплексних клієнтоорієнтованих продуктів для даного сегменту споживачів за рахунок маркетингової концепції їх пакетного формування як сукупності банківських та небанківських фінансових інструментів, що мають конкурентні переваги та високі споживчі властивості, що забезпечить найбільш повне задоволення потреб клієнтів та їх лояльність, а також сприяє покращенню фінансового результату діяльності кредитної організації. До складу таких пакетів входять банківські продукти для збереження та збільшення капіталу та додаткові послуги, що підкреслюють особливий статус клієнта.

10. У результаті проведеного дослідження встановлено, що маркетингова стратегія диверсифікації продуктового портфеля кредитних організацій дозволяє підвищити доходність від своїх діяльності. До прибуткових видів банківських продуктів відносяться банківські платіжні картки. Від емісії розрахункових карток і за всі вчинені за їх допомогою операції банки одержують комісійний дохід. Також комісійні доходи формуються у кредитних організацій від надання страхових та інвестиційних продуктів. Комісійні збори становлять до 88% та у доходах банку від продажу пакетних продуктів. Виявлено щорічне зростання обсягів комісійних доходів, отриманих АТ КБ «ПриватБанку», та їх питомої ваги у загальному прибутку. Тим самим комісійні доходи від нових видів банківських послуг та продуктів

некредитного характеру стають сьогодні другим за важливістю джерелом доходу після відсоткових доходів. Така тенденція зумовлена тим, що комісійні доходи є стабільними та безризиковими для кредитних організацій, тому останні фокусуються на розвитку нових банківських продуктів, що приносять комісійний дохід. Автором визначено основні переваги та недоліки концепції пакетування послуг та продуктів у банку.

11. У рамках планування маркетингових заходів для реалізації товарної політики банку запропоновано розробку та впровадження пластикових карток та депозитів з індивідуально заданими клієнтами параметрами. Такі нові банківські продукти максимально враховуватимуть клієнтські потреби і по праву називатимуться клієнтоорієнтованими. Персоніфікований депозит дозволить встановлювати індивідуальні обмеження виконання операцій залежно від того, які дії планує клієнт протягом терміну договору (поповнення чи часткове зняття коштів). При цьому сукупність обраних клієнтом індивідуальних параметрів визначатиме розмір процентної ставки цього депозиту, тобто від кожного заданого параметра залежатиме величина процентної ставки. Клієнт зможе самостійно поетапно вибирати з представленого банком списку необхідні параметри вкладу, виходячи зі своїх особистих потреб. Застосування описаного клієнтоорієнтованого підходу зробить депозитні продукти більш розвиненими, функціональними та гнучкими.

Впровадження запропонованої автором універсальної пластикової картки з можливістю самостійного встановлення клієнтом необхідних параметрів може стати вирішенням проблеми, пов'язаної зі зростаючим різноманіттям банківських карток та наявністю у кожного виду карток своїх особливостей обслуговування, специфічних умов та тарифів, що часто створює клієнтам складності при їх виборі та викликає плутанину при використанні. Така картка може стати платіжним інструментом, що поєднує у собі всі переваги вже існуючих різних банківських карток. Комбінуючи різні параметри

універсальної карти, клієнт отримує їх унікальне поєднання, що повністю відповідає його потребам. Тим самим, клієнт бере участь у створенні нового банківського продукту з індивідуальними характеристиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. 2005. № 2. С. 50-53.
2. Балабанова Л. В. Маркетинг: [Підруч. – 2-ге вид, перероб. і доп.] [Текст] / Балабанова Л. В. К.: Знання-Прес, 2004. 644 с.
3. Маркетингові комунікації. Одеса: Одеський державний економічний Університет, 2016. 234 с.
6. Гейміфікація: як бізнесові граючи досягти цілей [Електронний ресурс]. 2018. Режим доступу до ресурсу: <https://kfundmedia.com/gejmifikatsiya-yak-biznesovi-dosyagty-tsilej-grayuchy/>.
7. Шиліпук О.Я Сучасні маркетингові інструменти підприємств в умовах Євроінтеграції. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Тенденції розвитку економіки у 2018 році: аналітичний та теоретико-методологічний аспекти ». Київ, 1 грудня 2018 року. С. 236.
8. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування інтернет-технологій у маркетингу / С. М. Ілляшенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4(2). С. 64-74. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2011_4(2)_10).
9. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. для вищих навч. закладів / за ред. Ю. М. Бажала. Київ : Пульсари, 2015. 278 с.
10. Барабанова В. В., Богатирьова Г. А. Інноваційний маркетинг : навч. посіб. Кривий Ріг : Вид-во ДонНУЕТ, 2022. 145 с.
11. Керівництво Осло. Рекомендації зі збору та аналізу даних стосовно інновацій. Київ : УкрІНТЕІ, 2009. 162 с.
12. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетіаван А. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ : Видав. група КМ-Букс, 2021. 224 с.

13. Кузнєцова Т. В., Сіпайло Л. Г. Механізм впливу маркетингу інновацій на конкурентні переваги підприємства. Бізнес-Інформ. 2017. № 5. С. 293–299.
14. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. Економіка та держава. 2020. № 4. С. 187–190.
15. Маркетинг інновацій та інновації в маркетингу : монографія /за ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університет. кн., 2008. 615 с.
16. Матвійв М. Я., Білецька І. М., Гуменюк Ю. П., Даниленко С. В. Інноваційний маркетинг підприємств : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. С. 71–85.
17. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків України в контексті концепції банків. Дніпровський державний аграрний університет. Ефективна економіка. № 12. 2018. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>
18. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. 280 с.
19. Шустов А. А. Маркетингові інновації як один із найважливіших напрямів інноваційної політики. Молодий вчений. 2013. № 9. С. 258–263.
20. АБС NEXТ: фабрика продуктів для сучасного банку // Банківські технології. 2012. № 12.
21. Банки та банківська справа / під ред. Балабанова І.Т. К.: 2013. 304 с.
21. Яковенко С.Н. Фінансові інновації в діяльності комерційних банків: теоретико-економічні аспекти / С.Н. Яковенко, А.А. Тимченко // Сучасні проблеми науки та освіти. 2013. № 2 [Електронний ресурс].
22. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: [навч. посіб.] / С.Б. Єгоричева. К.: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
23. Мошинець О. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг / О. Мошинець. Україна фінансова [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.ufin.com.ua/analit_mat/gkr/168.htm.

24. Жаворонок, А. В., Федішин, М. П., & Ковальчук, Н. О. Трансформація банківських продуктів і послуг у сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2021. (2(18), 202–215.

25. Болдова А.А. Ринок фінансових послуг України: глобалізаційний аспект. / Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2012. № 1. С. 72-78.

26. Мазур О.А. Організаційно-методичні рекомендації щодо формування та визначення собівартості банківського продукту. Аудитор України. 2005. № 16 (78). С. 16-19.

27. Масленніков Є.І. Дослідження розвитку ринку фінансових послуг України. Економіка: реалії часу. 2014. № 2. С. 105-11.

28. Оніщенко С. Особливості розробки нових банківських продуктів. Банківська справа. 2000. № 3 (33). С. 24 -27.

29. Клієнтоорієнтований підхід: користь для бізнесу. <https://business.olx.ua/statti/kliyantooriyentovanyy-pidkhd-koryst-dlya-biznesu/>

30. Гончаренко, Я. В. Основні характеристики клієнторієнтованої комерційної організації. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2013. (37), 95–99.

31. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези IV наукової конференції молодих учених та студентів (4 листопада 2016р). Київ, 2016. С. 10-11.

32. Drucker P. The Practice of Management. Harper: New York, NY. 1954.

33. Рябоконь Н. П., Мартінович В. Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 21(2). С. 104-107
URL:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(2\)__27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)__27)

34. Dahl R.A. A Prelude to Corporate Reform. Business and Society Review. Spring, № 1, 1972. с. 17-23
35. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. Маркетинг в Україні. 2015. № 5. с. 34-48.
36. Соломон М. Високі технології роботи з клієнтами. Як перетворити випадкового споживача в щирого прихильника. Вид.: Манн, Іванов, Фербер, 2013. 256 с.
37. Хлопотіна М. Фокус на клієнта. Персонал. 2018. № 1. URL: <http://iron.metalloinvest.com/page/clientfocus/%20%D1%84%D0%BE%D1%82%D0%BE%20%D0%B2%20%D1%82%D0%B5%D0%BB>
38. Офіційний сайт компанії «KPMG». Топ-5 трендів майбутнього роздрібних банків. URL : <https://home.kpmg/ua/uk/home/media/pressreleases/2021/07/top-5-trendiv-maybutnoho-rozdribnykh-bankiv.html>
39. Офіційний сайт Alchemer 2022 URL: <https://www.alchemer.com/>.
40. Фінансова звітність URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost>
41. «Політика АТ КБ «Приватбанк» з питань дотримання вимог законодавства у сфері запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансування розповсюдження зброї масового знищення» [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://static.privatbank.ua/files/politics-new-16_06.pdf
42. Кретов Д. Ю. «Особливості маркетингової діяльності АТ КБ «Приватбанк» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/48-2021/12.pdf>
43. Олійник В. М., Касаткіна Д. М. «Основні типи організаційних структур у банках» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://core.ac.uk/download/pdf/324273333.pdf>

44. Організаційна структура ПАТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.managerhelp.org/hoks-232-1.html>

45. Організація та оцінка ефективності процесу управління банківським персоналом [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/10-48.pdf>

46. Мельник О. Ю., Саркісян Л. Г. «Удосконалення системи управління персоналом підприємства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <file:///C:/Users/admin/Downloads/4858-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-9755-1-10-20180116.pdf>

47. Стрій Л.О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 304 с.

48. Ketels C. Competitiveness and Clusters: Implications for a New European Growth Strategy. Work Package 301, MS48 “Policy paper: Role of clusters, competitiveness in the new orientation of the European growth strategy” / Working Paper № 84, 2015. Available online at: http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/WWWforEurope_WPS_no084_MS48_a00e436c-231c-4cbf-90e14e8261219b6f.pdf

49. Klaus Schwab. The Global Competitiveness Report / Klaus Schwab. - World Economic Forum. - Geneva Switzerland 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report>

50. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. / А. Олійник. К.: 1996.

51. Hausmann R. The product space conditions the development of nations / Hidalgo C., Klinger B., Barabási A. // Science, 317(5837), 2007, P. 482-487.

52. Ketels C. Competitiveness and Clusters: Implications for a New European Growth Strategy. Work Package 301, MS48 “Policy paper: Role of clusters, competitiveness in the new orientation of the European growth strategy” / Working Paper № 84, 2015. Available online at:

:http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/WWWforEurope_WPS_no084_MS48_a00e436c-231c-4cbf-90e14e8261219b6f.pdf

53. Шульга Л. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. Ефективна економіка, 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2020/65.pdf.

54. Стрельченко О., Скорик В. Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної адміністрації у сфері економіки та фінансів. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 6. С. 156-161.

55. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 5 (16). С. 334-339

56. Digital 2022: april global statshot report. Datareportal. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2022-april-global-statshot>

57. Hanson, W.A. Principles of Internet Marketing, 2019. 231 с.

58. Жуматій А. Monobank: перший банк без відділень. URL: <https://new.finance.ua/30-rokivnezalezhnosti/monobank>.

59. Ranking for the largest European insurance groups. Mapfre economics. 2020 URL: https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1112751.

60. Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. Journal of Marketing 1993. 57 (1). с. 23-37.

ДОДАТКИ

