

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

магістра

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПОСЛУГ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇЇ  
ОЦІНКА**

В.о. завідувачки кафедри,  
канд. екон. наук, доц.

Оксана БОЛОТНА

Керівник,

канд. екон. наук, доц.

Дар'я МИХАЙЛЕНКО

Здобувач, гр. ЕР – 61

Станіслав ТРОФІМОВ

Харків – 2024

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний  
Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва  
Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
Освітня програма «Маркетинг»

## ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувачки кафедри

\_\_\_\_\_ О. В. Болотна  
підпис ініціали, прізвище  
“\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Трофімова Станіслава Олександровича

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Конкурентоспроможність послуг організації та її оцінка

2. керівник роботи Михайленко Дар'я Геннадіївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом по університету від “05” 11 2024 року № 2101-5/3593

3. Строк подання студентом роботи 12.12.2024р.

4. Перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні основи визначення сутності конкурентоспроможності послуг кредитно-фінансової установи; 2. Дослідження та аналіз практичних аспектів діяльності АТ «СЕНС БАНК»; 3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «СЕНС БАНК»

## 5. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	14.10.2024
2	2. Аналітико-дослідний розділ	21.10.2024
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	24.10.2024
4	Оформлення вступу та висновків	28.10.2024
5	Оформлення переліку використаних джерел	4.11.2024
6	Підготовка презентації і доповіді	11.11.2024
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	18.11.2024
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	25.11.2024

6. Дата видачі завдання 08.10.2024р.

**Студент**

Трофімов С. О.  
ініціали, прізвище

**Керівник роботи**

Михайленко Д. Г.  
ініціали, прізвище

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 80 с., 12 рис., 1 додаток, 8 табл., 60 джерела.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конкурентоспроможність, маркетинг банківських послуг, маркетингові стратегії, маркетингова діяльність

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність послуг та її оцінка у сфері надання банківських послуг. Предмет дослідження – методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності послуг у сфері надання банківських послуг. Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка методичного забезпечення щодо підвищення конкурентоспроможності послуг у сфері надання банківських послуг. Методи та прийоми дослідження: теоретичне узагальнення і порівняння – для розкриття суті і основних принципів взаємодії підприємств з банками; статистичний і графічний аналіз – для вивчення, угруповання, порівняння і дійсного відображення даних з метою дослідження тенденцій розвитку взаємин підприємств з комерційними банками в Україні; системний і комплексний підходи – для вивчення шляхів удосконалення взаємин підприємств з банками в Україні.

Завдання дослідження сутності та змісту поняття «конкурентоспроможність»; оцінити конкурентоспроможність банківських продуктів; вивчення методів оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи; проаналізувати діяльність АТ «СЕНС БАНК»; оцінити фактори, що впливають на конкурентоспроможність кредитно-фінансової установи; сформулювати пропозиції щодо удосконалення банківських послуг, що надає банк; оцінити ефективності впровадження запропонованих заходів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у запропонованні системи маркетингу банківських послуг яка дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність на ринку за рахунок дистанційного банківського обслуговування iBank. Практична цінність запропонованої системи маркетингу банківських послуг для забезпечення конкурентоспроможності банку полягає в реалізації кількох ключових переваг: залучення клієнтів та зміцнення ринкових позицій.

## Зміст

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ КРЕДИТНО-ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ.....	7
1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність». Основні складові конкурентоспроможності.....	7
1.2 Оцінка конкурентоспроможності банківських продуктів.....	15
1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи.....	22
Висновок до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «СЕНС БАНК».....	28
2.1 Загальна характеристика кредитно-фінансової установи АТ «СЕНС БАНК».....	28
2.2 Аналіз діяльності АТ «СЕНС БАНК».....	32
2.3 Аналіз маркетингової діяльності АТ «СЕНС БАНК».....	36
Висновок до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СЕНС БАНК».....	51
3.1 Оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність кредитно- фінансової установи.....	51
3.2 Удосконалення системи маркетингу банківських послуг, що надає АТ «СЕНС БАНК».....	57
3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів.....	67
Висновок до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТОК А.....	80

## ВСТУП

Орієнтація на якнайповніше задоволення потреб клієнтів, перш за все підприємств реальної економіки, в якісному банківському обслуговуванні – це єдина гарантія не тільки фінансового успіху, але і самого існування будь-якого банку.

Залежно від ступеня тісноти, стійкості і довіри один одному взаємовідношення підприємства з банком можуть бути посередницькими або партнерськими. Про посередницькі відносини можна говорити в тому випадку, якщо банк застосовує загальноприйняті традиційні форми обслуговування юридичних осіб: розрахункові каси, депозитні, кредитові. Партнерські ж відносини виникають на базі розвинених посередницьких відносин як їх логічне продовження і доповнення. Партнерство припускає встановлення тісніших, стійкіших взаємовигідних зв'язків, зокрема участь банку в розробці планових фінансових документів клієнта і укладення договору про його комплексне банківське обслуговування.

Різним аспектам даної проблеми присвячені публікації П. Алтухов [2], С. Бондаренко [4], А. Єрмак [9], А. Кваско [12], О. Клічук [18], А. Левицька [19], В. Нечаєв [25], А. Окландер [27], Т. Павлюк [30], Т. Решетняк [34], С. Хамініч [39], А. Чернявський [45], В. Шарко [48], З. Шершньова [51], В. Шинкаренко [52], А. Юданов [55] тощо.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичного забезпечення щодо підвищення конкурентоспроможності послуг у сфері надання банківських послуг.

Згідно поставленої мети вирішувалися такі завдання:

дослідження сутності та змісту поняття «конкурентоспроможність».

оцінити конкурентоспроможність банківських продуктів;

вивчення методів оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи;

проаналізувати діяльність АТ «СЕНС БАНК»;

оцінити фактори, що впливають на конкурентоспроможність кредитно-фінансової установи;

сформувати пропозиції щодо удосконалення банківських послуг, що надає АТ «СЕНС БАНК»;

оцінити ефективності впровадження запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність послуг та її оцінка у сфері надання банківських послуг.

Предмет дослідження – методичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності послуг у сфері надання банківських послуг.

Організація, на базі якої виконувалась випускна кваліфікаційна робота, – АТ «СЕНС БАНК».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативно-правові документи, звітні дані Держкомстату України, Національного Банку України, науково-дослідних центрів і організацій, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених і фахівців у галузі взаємин підприємств і банків.

Методи дослідження: теоретичне узагальнення і порівняння – для розкриття суті і основних принципів взаємодії підприємств з банками; статистичний і графічний аналіз – для вивчення, угруповання, порівняння і дійсного відображення даних з метою дослідження тенденцій розвитку взаємин підприємств з комерційними банками в Україні; системний і комплексний підходи – для вивчення шляхів удосконалення взаємин підприємств з банками в Україні.

Наукова новизна одержаних результатів:

запропонована системи маркетингу банківських послуг яка дозволяє забезпечити його конкурентоспроможність на ринку за рахунок дистанційного банківського обслуговування iBank.

Практична цінність запропонованої системи маркетингу банківських послуг для забезпечення конкурентоспроможності банку полягає в реалізації кількох ключових переваг: залучення клієнтів та зміцнення ринкових позицій.

Результати дослідження опубліковані на VIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції 27 – 28 листопада 2024 р, м Дубляни.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ КРЕДИТНО-ФІНАНСОВОЇ УСТАНОВИ

1.1 Сутність поняття «конкурентоспроможність». Основні складові конкурентоспроможності

У поточних умовах здійснення економічної діяльності для «виживання» кредитно-фінансові установим необхідно не тільки завоювати довіру споживачів, але й перевершити конкурентів у своєму сегменті, що у сьогоденних умовах вимагає використання різних методів дослідження ринкової ситуації, обґрунтованих підходів до ухвалення управлінських рішень та залучення прогресивних маркетингових технологій для взаємодії із ринком. Така ситуація склалася через те, що сучасні кредитно-фінансові установи стикаються із найжорстокішою конкуренцією, яка будь-коли існувала на ринку.

У літературних джерелах не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція», тому для кращого розуміння теми дослідження доцільно здійснити аналіз найпоширеніших тлумачень, сформульованих відомими вітчизняними та закордонними науковцями. Різноманітні трактування категорії «конкуренція» узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «конкуренція»

Автор (-и),	Трактування поняття, джерело
1	2
Ф. Котлер	Конкуренція – це прагнення якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідких благ [17, с. 164].
З. Шершньова	Конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців, що мають можливість вільно входити на ринок та виходити з нього [51, с. 35].
А. Єрмак	Конкуренція – центр ваги всієї системи ринкового господарства, в якому і продавці, і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягти кожен своєї мети за рахунок конкурентів [9, с. 45].

## Завершення таблиці 1.1

1	2
М. Портер	Конкуренція – це динамічний процес, який постійно розвивається, своєрідний ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти [31, с. 586].
А. Юданов	Конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку [55, с. 12].
В. Нечаєв	Конкуренція – притаманне товарному виробництву змагання між, окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленими у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів [25, с. 70].
С. Мочерний	Конкуренція – боротьба (в тому числі змагання, зіткнення, взаємодія) між виробниками (продавцями) за найвигідніші умови виробництва й збуту товарів та послуг, за привласнення максимальних прибутків [24, с. 89].
Р. Лупак	Конкуренція – економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ; це регулятор ринкових відносин, стимулятор НТР та ефективності суспільного виробництва [20, с. 15].
Закон України «Про захист економічної конкуренції»	Економічна конкуренція (конкуренція) – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [10, с. 12].

На основі опрацьованих наукових та правових джерел інформації можемо підсумувати, що конкуренція – це економічна боротьба, суперництво між суб'єктами ринкових відносин (виробниками, виробниками й споживачами, споживачами) задля максимального задоволення їх інтересів та одержання максимального прибутку. Конкуренція виступає основним фактором суспільного прогресу та центральним механізмом ринкової моделі економіки, спонукає підприємців до постійного розвитку, підвищення продуктивності праці, впровадження новітніх технологій та застосування інновацій.

Таким чином, конкуренція є основною рушійною силою розвитку кредитно-фінансові установи. Наявність конкурентної боротьби в ринковому

сегменті діяльності кредитно-фінансові установи, вимагає від неї забезпечення певної конкурентоспроможності.

Сутність конкуренції знаходить свій прояв у такій економічній категорії як конкурентоспроможність. Слід зазначити, що конкурентоспроможність існує одразу на декількох рівнях, серед яких:

мікрорівень, на якому відбувається управління конкурентоспроможністю певних продуктів (товарів, послуг чи ідей) або їх асортименту та кредитно-фінансові установи загалом;

мезорівень, який об'єднує поняття конкурентоспроможності для галузей економічної діяльності та кластерів підприємств;

макрорівень, що стосується конкурентоспроможності певних територій, регіонів та окремих країн.

Темою дослідження є розгляд конкурентоспроможності на мікрорівні, а саме на рівні кредитно-фінансові установи. У літературі не існує загальноприйнятого тлумачення, не сформовано загальний підхід до дослідження конкурентоспроможності різних об'єктів, тому доречно проаналізувати визначення поняття «конкурентоспроможність кредитно-фінансові установи», що надаються різними науковими джерелами, конкретизуючи та доповнюючи його зміст (табл. 1.2).

Науковці не мають єдиного погляду на перелік складових, що визначають конкурентоспроможність кредитно-фінансові установи. У кожному окремому випадку склад факторів, на основі яких буде аналізуватись та визначатись конкурентоспроможність, обирається індивідуально.

На формування оціночних складових впливає дуже багато аспектів, серед яких сфера діяльності, розміри кредитно-фінансові установи та його частка ринку, методи управління та просування продукції, способи збуту, особливості кадрового складу тощо.

Таблиця 1.2 - Погляди вітчизняних та закордонних авторів на трактування поняття «конкурентоспроможність кредитно-фінансові установи»

Автор (-и)	Трактування поняття, джерело
1	2
Е. Райс, Дж. Траут	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображає становище суб'єкта господарювання на ринку [35, с. 141].
О. Гетьман, В. Шаповал	Спроможність займати визначену ринкову нішу у певний період часу [5, с. 45].
М. Портер	Порівняльна перевага по відношенню до інших підприємств, здатність суб'єкта ринкових відносин існувати на ринку на одному рівні із наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами; конкурентоспроможність кредитно-фінансові установи може оцінюватися лише на основі порівняння із компаніями, що діють в одній економічній галузі [31, с. 76].
П. Алтухов	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство по відношенню до інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг [2, с. 3].
М. Денисенко, А. Гречан, К. Шилова	Комплексна порівняльна характеристика кредитно-фінансові установи, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх кредитно-фінансові установи на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів [6, с. 36].
А. Яновський	Багаторівнева категорія, оскільки вона містить оцінку абсолютно всіх функціональних сфер роботи кредитно-фінансові установи: виготовлення, технічна та технологічна бази, кадровий потенціал, наукові розробки, фінанси, менеджмент та маркетинг, збутова діяльність тощо [57, с. 22].
А. Маренич, І. Астахова	Комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [21, с. 23].
Л. Калашникова	Виступає не одним визначенням, а комплексом, що характеризується системою та якістю управління продукцією, широтою та глибиною асортименту, стабільним фінансовим станом, здатністю до впровадження та застосування інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товарообігу й сервісом компанії [11, с. 16].

## Завершення таблиці 1.2

1	2
С. Хамініч	Багатогранна і багаторівнева категорія, яка в ринкових умовах стає інтегральною характеристикою господарюючого суб'єкта щодо його відповідності об'єктивним (зовнішнім відносно нього) економічним умовам [39, с. 59].
Д. Черваньов, Л. Названова	Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується всім комплексом наявних у кредитно-фінансові установи засобів [44, с. 24].
М.А. Окландер	Здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції [27, с. 532].
В. Шинкаренко, А. Бондаренко	Динамічна характеристика здібності кредитно-фінансові установи адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [52, с. 14].
А.В. Єрмак	Синтетична категорія, що характеризує здатність кредитно-фінансові установи функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів [9, с. 43].

Проаналізувавши різні літературні джерела, можна виділити десять основних складових конкурентоспроможності на мікрорівні (рис. 1.1) [сформовано на основі 6, с. 28-33]. Загальна оцінка ряду складових із зазначеного переліку визначає рівень конкурентоспроможності певної підприємницької одиниці, а також рівень її успіху в порівнянні з рештою представників ринку.

Розглянувши різні визначення, можемо узагальнити, що конкурентоспроможність промислового кредитно-фінансові установи – це комплексна характеристика кредитно-фінансові установи, яка поєднує сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на вдосконалення внутрішньої та зовнішньої діяльності, що забезпечить його міцну конкурентну позицію на ринку, підтримку та розвиток існуючих й створення нових конкурентних переваг.

Виробництво та експлуатація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Особливості та складності виробничих процесів</li> <li>• Використання сучасних інструментів та технологій виробництва продукції</li> <li>• Сертифікація виробництва (виробничих операцій)</li> <li>• Гнучкість виробничих процесів</li> <li>• Розробка нових продуктів</li> <li>• Планування витратних матеріалів</li> <li>• Управління запасами</li> </ul>
Якість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слідування загальним правилам виробництва та реалізації, що встановлює держава та/або підприємство</li> <li>• Робочі групи контролю за якістю</li> <li>• Процеси сертифікації продуктів</li> </ul>
Людські ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Процеси відбору та підбору працівників</li> <li>• Освіта та навчання кадрового складу</li> <li>• Компенсаційна та мотиваційна політики</li> <li>• Безпека праці та охорона праці</li> <li>• Удосконалення робочого середовища</li> <li>• Підтримка робочої етики</li> </ul>
Маркетингова діяльність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулювання відносин між клієнтами та підприємством</li> <li>• Рівень задоволеності клієнтів</li> <li>• Дослідження ринкового середовища</li> <li>• Управління каналами розподілу та збутовою політикою</li> <li>• Дистрибуція та логістика</li> </ul>
Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Аналіз структури витрат</li> <li>• Фінансовий менеджмент (управління, оптимізація та планування)</li> <li>• Податкові стратегії та податкові платежі</li> <li>• Запаси та резерви</li> </ul>
Інформатизація	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання інформаційних технологій</li> <li>• Систематизація інформації</li> <li>• Автоматизація процесів</li> <li>• План дій на випадок непередбачуваних ситуацій</li> </ul>
Стратегічне планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Завдання, які ставить управлінський склад</li> <li>• Цілі кредитно-фінансові установи</li> <li>• Політика (тактична та оперативна)</li> <li>• Аналіз навколишнього середовища</li> <li>• План дій на випадок непередбачуваних ситуацій</li> </ul>
Екологія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Екологічне виробництво та реалізація</li> <li>• Використання екологічних стандартів</li> <li>• Програма поводження з відходами виробництва та реалізації</li> <li>• Здійснення політики утилізації</li> </ul>
Організаційна структура	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поєднання людських ресурсів, виробничих процесів та технологій в одну екосистему</li> <li>• Методи організації та координації діяльності кредитно-фінансові установи</li> <li>• Аналіз ефективності діяльності кредитно-фінансові установи загалом</li> </ul>
Інноваційний потенціал	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Впровадження інновацій у виробничі та збутові процеси</li> <li>• Постійний моніторинг ринку задля максимального задоволення потреб споживачів</li> <li>• Адаптація до актуальних тенденцій ринку</li> </ul>

Рисунок 1.1 – Основні складові конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи

В основу конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи покладена конкурентоспроможність продукту (товару, послуги чи ідеї), який

пропонується ринку, проте ці категорії не є тотожними, а лише взаємопов'язані між собою.

У поточних умовах ринкового середовища вже недостатньо просто створити товар чи послугу та запропонувати їх ринку – потрібно створити образ цих товару чи послуги у свідомості споживачів у вигляді:

набору певних фізичних характеристик;

можливих емоційних вражень від використання банківського продукту;

певних асоціацій із компанією-виробником;

переліку переваг щодо конкурентів із аналогічними продуктами тощо.

Важливе місце посідають конкурентні переваги окремої підприємницької одиниці, тобто певні переваги щодо конкурентів, що досягається шляхом надання споживачам більшої цінності або за рахунок пропозиції товарів чи послуг за нижчими цінами в порівнянні із цінами конкурентів на аналогічні товари чи послуг, або за рахунок надання більших вигід, які в достатній мірі компенсують більш високу ціну на товари чи послуги [17, с. 297].

Конкурентними перевагами можуть виступати специфічні характеристики компанії, певні властивості її товарів чи послуг, перелік унікальних асортиментних пропозицій, додаткові умови здійснення угод купівлі-продажу, рівень сервісного обслуговування тощо.

Обираючи між декількома альтернативними продуктами, споживач порівнює їх набори конкурентних переваг. У підсумку, він ухвалює рішення про купівлю найвигіднішого продукту. Тобто здійснює вибір між декількома товарами чи послугами від різних виробників, ґрунтуючись на ранжуванні їх переваг та обираючи ті, що виступають найвагомішими з його точки зору.

Зазвичай споживачі обирають товари та послуги, що мають для них найбільшу цінність. Аби завоювати та втримати споживачів, підприємству необхідно краще за конкурентів розуміти потреби цільової аудиторії та процес здійснення нею покупки, й надавати споживачам товари та послуги, що мають більшу цінність, ніж аналогічні товари та послуги конкурентів.

За Ф. Котлером позиціонування продукту – це спосіб, за яким споживачі ідентифікують той чи інший продукт (товар чи послугу) за його найважливішими характеристиками. У свою чергу позиція продукту – місце, яке займає конкретний товар чи конкретна послуга у свідомості споживачів у порівнянні з аналогічними конкуруючими товарами чи послугами. Позиція, що відводиться для конкретного продукту, є складним набором думок, вражень та відчуттів, що склалися у споживача при порівнянні товару чи послуги з конкуруючими товарами та послугами [17, с. 295-297].

Відповідно до концепції маркетингу, компанії досягають конкурентної переваги шляхом розробки пропозицій, які задовольняють потреби цільових споживачів більшою мірою, ніж пропозиції конкурентів [17, с. 310]. Маркетологи повинні враховувати не тільки потреби споживачів, але й виявляти основних конкурентів, досліджувати та аналізувати їх діяльність, «сильні» та «слабкі» сторони, та на основі отриманих результатів оцінювати позиції кредитно-фінансові установи щодо конкурентів. Це відкриє можливості для розробки конкурентної стратегії здійснення підприємницької діяльності, яка дозволить зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами та віднайти найсильніші переваги перед ними.

Для ефективного планування конкурентних маркетингових стратегій підприємству необхідно дізнатися про своїх конкурентів усе можливе. Воно мусить постійно порівнювати свої товари чи послуги, цінові стратегії, засоби комунікації, рекламні повідомлення, канали збуту, методи стимулювання збуту тощо із тими, які використовують його основні конкуренти [17, с. 310].

Таким чином, кредитно-фінансові установим варто збалансовано підходити як до вивчення своїх споживачів, так і до вивчення своїх конкурентів. Орієнтація на споживачів та конкурентів дозволить коригувати дії кредитно-фінансові установи з огляду на повну ринкову картину, крім цього, досягатиметься висока гнучкість реакції кредитно-фінансові установи на зміни у конкурентному середовищі, що в свою чергу буде впливати на загальну ефективність підприємницької діяльності.

Отже, акцент на конкурентних перевагах продукту має вирішальну позицію в сучасних ринкових умовах, і вимагає від підприємств постійного моніторингу конкурентів та підвищення власного рівня конкурентоспроможності. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи є однією із пріоритетних задач, оскільки від позиції кредитно-фінансові установи щодо його конкурентів залежить: чи оберуть споживачі продукт цього кредитно-фінансові установи, чи віддадуть перевагу продукту фірми-конкурента.

## 1.2 Оцінка конкурентоспроможності банківських продуктів

Конкурентоспроможність банківських продуктів відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкого розвитку фінансових установ, особливо в умовах високої конкуренції на ринку. З урахуванням швидкого розвитку фінансових технологій і змін у поведінці клієнтів, банкам необхідно постійно вдосконалювати свої продукти та послуги для збереження або зміцнення конкурентних позицій. Успішність будь-якого банківського продукту на ринку залежить від його здатності задовольнити потреби споживачів у більшій мірі, ніж аналогічні продукти конкурентів. Для досягнення цієї мети важливо мати чітко визначену методологію оцінки конкурентоспроможності.

1. Постановка мети і завдань оцінки конкурентоспроможності. Перший крок алгоритму полягає в чіткому визначенні мети та завдань оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів. Оскільки банківський сектор характеризується високою динамікою, ключовою метою цього процесу є виявлення конкурентних переваг банку на ринку, а також визначення потенційних загроз, що можуть погіршити конкурентну позицію.

Основні завдання, які потрібно виконати на цьому етапі:

ідентифікація конкурентних переваг: визначення сильних сторін банківських продуктів, що забезпечують їм конкурентоспроможність.

Наприклад, це можуть бути унікальні умови кредитування або програми лояльності для клієнтів;

виявлення слабких сторін продуктів: аналіз недоліків, які можуть знижувати привабливість продуктів для клієнтів. Наприклад, високі комісії або недостатня швидкість обслуговування;

оцінка змін у поведінці клієнтів: спостереження за змінами в перевагах і вимогах клієнтів, щоб вчасно адаптувати банківські продукти до цих змін. Сучасні клієнти більше орієнтовані на швидкість обслуговування, зручність і технологічність;

формування стратегії вдосконалення продуктів: на основі результатів оцінки формулюються рекомендації щодо вдосконалення продуктів для покращення їх конкурентоспроможності. Це можуть бути заходи з оптимізації ціни, поліпшення обслуговування чи впровадження інноваційних послуг.

Мета оцінки конкурентоспроможності залежить від:

типу продукту: наприклад, конкурентоспроможність депозитних рахунків може оцінюватись за одними критеріями (процентна ставка, гнучкість умов), тоді як кредитні продукти – за іншими (відсотки, ризики, доступність для різних груп клієнтів).

конкурентного середовища: якщо ринок насичений подібними продуктами, банк повинен мати чітку стратегію для того, щоб виділити свою продукцію серед інших.

2. Визначення ключових факторів конкурентоспроможності банківських продуктів. Оцінка конкурентоспроможності банківських продуктів базується на ряді ключових факторів, які впливають на рішення клієнта скористатися послугами банку. Важливо не тільки ідентифікувати ці фактори, але й визначити їхню відносну важливість для клієнта.

Основні фактори що впливають на конкурентоспроможність банківського продукту:

ціна банківського продукту. Відсоткові ставки за депозитами, кредитами або інші платні послуги є критичними для клієнтів. Продукти з конкурентними

ставками привертають більше уваги клієнтів. Наприклад, під час оцінки депозитних продуктів, ставки по депозитах часто є визначальними. При цьому важливо враховувати не тільки абсолютний рівень ставок, але і додаткові умови, такі як можливість дострокового зняття коштів або автоматичне продовження депозиту. Для кредитних продуктів ключовими є не тільки ставка, а й інші витрати, пов'язані з оформленням кредиту, комісії та штрафи за прострочення платежів. Для клієнта важливо бачити загальну вартість користування кредитом, а не тільки номінальну ставку;

якість обслуговування. В сучасних умовах клієнти все більше оцінюють не тільки сам продукт, але і якість обслуговування, яка включає в себе час очікування, надання консультацій, простоту користування послугами. Наприклад, клієнти високо цінують можливість вирішення проблем за допомогою мобільного додатку, а не через тривале очікування в банку чи на гарячій лінії. Дослідження показують, що сучасні клієнти більше орієнтуються на швидкість обслуговування і доступність дистанційних каналів;

функціональність продукту. Важливість мають не лише базові характеристики продукту (процентні ставки, комісії тощо), а й додаткові можливості. Наприклад, функціонал мобільного додатку для управління рахунками, автоматичне поповнення депозиту, можливість гнучкого вибору періодів виплат. Наприклад, клієнти можуть вибирати банк на основі того, чи надає він можливість керувати рахунками через мобільний додаток, здійснювати платежі через QR-коди, використовувати картки з безконтактними платежами;

репутація та імідж банку. Репутація банку на ринку має велике значення для клієнтів. Клієнти обирають банк не тільки за вигідними умовами, але й за надійністю та стабільністю фінансової установи. Наприклад, під час економічних криз клієнти можуть надавати перевагу банкам з високим рівнем капіталізації або з довгою історією на ринку, оскільки вони вважаються більш стабільними. Репутаційні фактори також пов'язані з відкритістю банку до новітніх фінансових технологій та його прозорістю у веденні бізнесу;

інноваційність продуктів. Здатність банку інтегрувати новітні технології в свої продукти є важливим фактором конкурентоспроможності. Інновації в банківській сфері можуть стосуватися використання штучного інтелекту, чат-ботів, блокчейн технологій для підвищення прозорості операцій, і навіть впровадження фінансових продуктів на основі Big Data. Наприклад, багато банків використовують штучний інтелект для аналізу фінансових потоків і автоматизації рекомендацій клієнтам щодо управління їхніми рахунками;

доступність та зручність використання продуктів. Доступність банківських послуг також є вагомим фактором конкурентоспроможності. Сучасні клієнти очікують, що можуть користуватися банківськими послугами без обмежень щодо часу і місця.

3. Збір інформації та аналіз ринку. Даний етап передбачає збір всіх необхідних даних для оцінки конкурентоспроможності продукту. Ретельний аналіз ринку дозволяє виявити поточні тенденції, нові продукти конкурентів, а також рівень задоволеності клієнтів існуючими послугами.

Джерела збору інформації:

фінансові звіти банку: вони дозволяють оцінити фінансову стабільність банку та його продуктів. Наприклад, можна аналізувати прибутковість від певних банківських продуктів, співвідношення між витратами та доходами;

опитування клієнтів: опитування та анкетування клієнтів дають змогу з'ясувати їхні переваги, рівень задоволеності та очікування. На основі зібраної інформації можна визначити найбільш важливі фактори для різних сегментів клієнтів;

аналіз конкурентів: порівняльний аналіз банківських продуктів конкурентів дозволяє виявити їхні слабкі та сильні сторони. Наприклад, можна проаналізувати, які додаткові послуги пропонують конкуренти, що можуть приваблювати клієнтів;

аналіз поведінки клієнтів: використання Big Data дає змогу аналізувати поведінку клієнтів, їхні уподобання та моделі витрат, що дозволяє створювати продукти, максимально адаптовані до їхніх потреб.

4. Оцінка конкурентоспроможності на основі обраних критеріїв. На основі зібраної інформації здійснюється оцінка конкурентоспроможності продукту. Різні продукти оцінюються за різними критеріями, які були визначені на початковому етапі.

Методи оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів:

порівняльний аналіз: Метод полягає у порівнянні банківських продуктів за встановленими критеріями з продуктами конкурентів;

аналіз SWOT: Використання цього методу дозволяє чітко визначити сильні та слабкі сторони продукту, а також можливості та загрози, які впливають на конкурентоспроможність;

метод бенчмаркінгу: Порівняння продуктів банку з найкращими практиками на ринку.

5. Визначення рівня конкурентоспроможності. Після того, як було проведено оцінку за всіма обраними критеріями, необхідно визначити рівень конкурентоспроможності банківських продуктів. Цей етап передбачає підведення підсумків щодо того, наскільки конкурентоспроможними є продукти банку відносно конкурентів.

Підходи до визначення рівня конкурентоспроможності:

рейтинговий підхід: результати оцінки за всіма критеріями переводяться в бали або рейтингові шкали. Продукти банку отримують загальний рейтинг, який потім порівнюється з рейтингами продуктів конкурентів. Наприклад, для кожного продукту (депозиту, кредитної програми, платіжної системи) присвоюється бал за такими параметрами, як ціна, функціональність, зручність обслуговування, інноваційність. Після цього продукти можуть ранжуватися, що дає змогу оцінити, які з них є найбільш конкурентоспроможними;

індикативний підхід: на основі оцінки будується індекс конкурентоспроможності, що відображає сукупну ефективність банківського продукту в порівнянні з аналогічними продуктами конкурентів. Наприклад, можна створити індекс на основі середньозваженої оцінки за всіма ключовими

критеріями. Індекс буде показувати, наскільки певний продукт відповідає потребам клієнтів порівняно з іншими пропозиціями на ринку;

метод зважених коефіцієнтів: кожен з критеріїв оцінки може мати різну вагу залежно від важливості для клієнтів. Наприклад, ціна може бути найважливішим критерієм для одних клієнтів, а якість обслуговування – для інших. Цей метод дозволяє надати кожному критерію відповідну вагу і отримати більш точну оцінку конкурентоспроможності. Наприклад, якщо клієнти орієнтовані на швидкість обслуговування, цей параметр буде мати більшу вагу в загальній оцінці, ніж, скажімо, додаткові комісії;

матричні методи: Застосування матриць конкурентоспроможності дозволяє детально проаналізувати позицію кожного продукту банку на ринку. Наприклад, матриця BCG (Boston Consulting Group) може використовуватися для аналізу життєвого циклу продукту і виявлення продуктів, які потребують інвестування або зняття з ринку.

продукти можуть бути поділені на чотири категорії: «зірки» (продукти з високими доходами і високим ринковим зростанням), «дійні корови» (стабільні продукти з високим доходом, але низьким ринковим зростанням), «знаки питання» (продукти з невизначеним потенціалом) та «собаки» (продукти з низьким доходом і низьким ринковим зростанням).

6. Виявлення шляхів покращення конкурентоспроможності. Після проведення оцінки та визначення рівня конкурентоспроможності банківських продуктів настає етап розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності. Цей етап є важливим, оскільки забезпечує активну реакцію банку на результати оцінки.

Шляхи покращення конкурентоспроможності:

оптимізація ціноутворення: якщо одним із недоліків продукту виявлена висока ціна, банк може переглянути свою цінову політику, знизивши комісії або відсоткові ставки для підвищення привабливості продукту для клієнтів. Наприклад, пропонування спеціальних умов для нових клієнтів або введення

програми лояльності може зробити продукт більш привабливим і збільшити його конкурентоспроможність;

покращення якості обслуговування: виявлені недоліки в якості обслуговування можуть бути вирішені шляхом впровадження сучасних технологій, підвищення кваліфікації персоналу або введення нових каналів для взаємодії з клієнтами. Наприклад, можна впровадити нові способи обслуговування через мобільні додатки, щоб зменшити час очікування або автоматизувати частину рутинних операцій;

модернізація продукту: Продукти, які втрачають конкурентоспроможність через застарілі функції або недостатню адаптацію до сучасних вимог ринку, можуть бути модернізовані. Це включає розробку нових функцій, поліпшення умов або інтеграцію з новітніми фінансовими технологіями. Наприклад, якщо продукт є традиційним кредитом без онлайн-доступу, банк може додати можливість управління кредитом через мобільний додаток або запровадити функцію автоматичного нагадування про платежі;

розширення маркетингових зусиль: Якщо оцінка показала низький рівень поінформованості клієнтів про банківські продукти, банк може інвестувати в рекламні кампанії та акції для підвищення видимості продукту на ринку. Наприклад, можна організувати промо-кампанії у соціальних мережах або співпрацювати з популярними блогерами, щоб підвищити обізнаність клієнтів про нові чи вдосконалені продукти;

інтеграція інновацій: якщо конкурентоспроможність банківського продукту знижується через відсутність інновацій, банк може інвестувати у нові технології. Це може включати впровадження штучного інтелекту, чат-ботів для покращення обслуговування, або розробку індивідуальних фінансових рішень для клієнтів. Наприклад, впровадження штучного інтелекту для автоматизованого аналізу витрат клієнта з метою надання персональних рекомендацій щодо управління фінансами може стати значною конкурентною перевагою.

7. Контроль та моніторинг результатів. Завершальний етап алгоритму - це контроль та моніторинг впроваджених заходів з покращення конкурентоспроможності. Цей етап є критичним для того, щоб банк міг вчасно реагувати на зміни на ринку і коригувати свої стратегії.

Основні завдання контролю:

оцінка ефективності впроваджених заходів: це включає в себе регулярний аналіз фінансових показників продуктів і оцінку їх ринкових позицій;

моніторинг конкурентного середовища: ринок постійно змінюється, тому банк має безперервно стежити за новими пропозиціями конкурентів та адаптувати свої продукти відповідно до цих змін;

коригування стратегії: якщо впроваджені заходи не приносять очікуваних результатів, банк повинен мати можливість швидко скоригувати свою стратегію або розробити нові рішення для покращення конкурентоспроможності продуктів.

Таким чином, можна зробити наступний висновок, що алгоритм оцінки конкурентоспроможності банківських продуктів є складним багатоступеневим процесом, який охоплює всі аспекти аналізу продуктів: від визначення ключових критеріїв і збору інформації до впровадження заходів з покращення та контролю результатів. Тільки систематичний підхід до оцінки конкурентоспроможності дозволяє банку зберігати лідерські позиції на ринку та постійно адаптуватися до змін потреб клієнтів та ринкових умов.

### 1.3 Методи оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи

Ключовим фактором успіху кредитно-фінансові установи є завоювання певної позиції на ринку шляхом підтримки та вдосконалення його конкурентних переваг. Для цього необхідно постійно аналізувати, яким є рівень конкурентоспроможності підприємницької одиниці, та знаходити шляхи його підвищення. Однак не існує однієї загальноприйнятої методики оцінки

конкурентоспроможності бізнесу. Узагальнений вигляд послідовності оцінки конкурентоспроможності на мікрорівні подано на рис. 1.2 [42, с. 121-122].

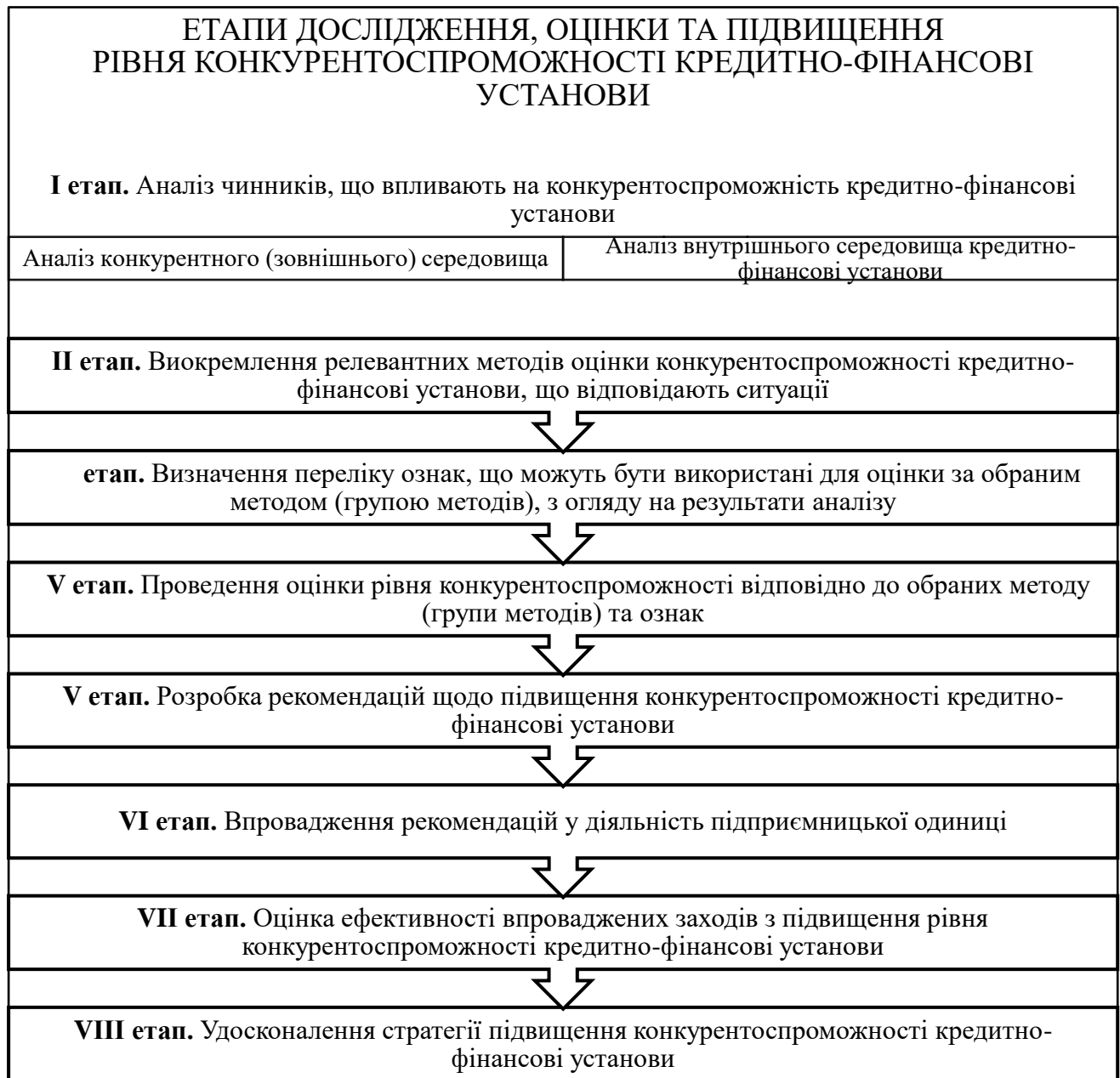


Рисунок 1.2 – Послідовність оцінки й розробки стратегії підвищення рівня конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи

Сьогодні існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи. Узагальнивши результати наукових досліджень, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання

конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи (рис. 1.3) [сформовано на основі 19, с. 159; 13, с. 112-113; 36, с. 15-17; 3, с. 2-3].

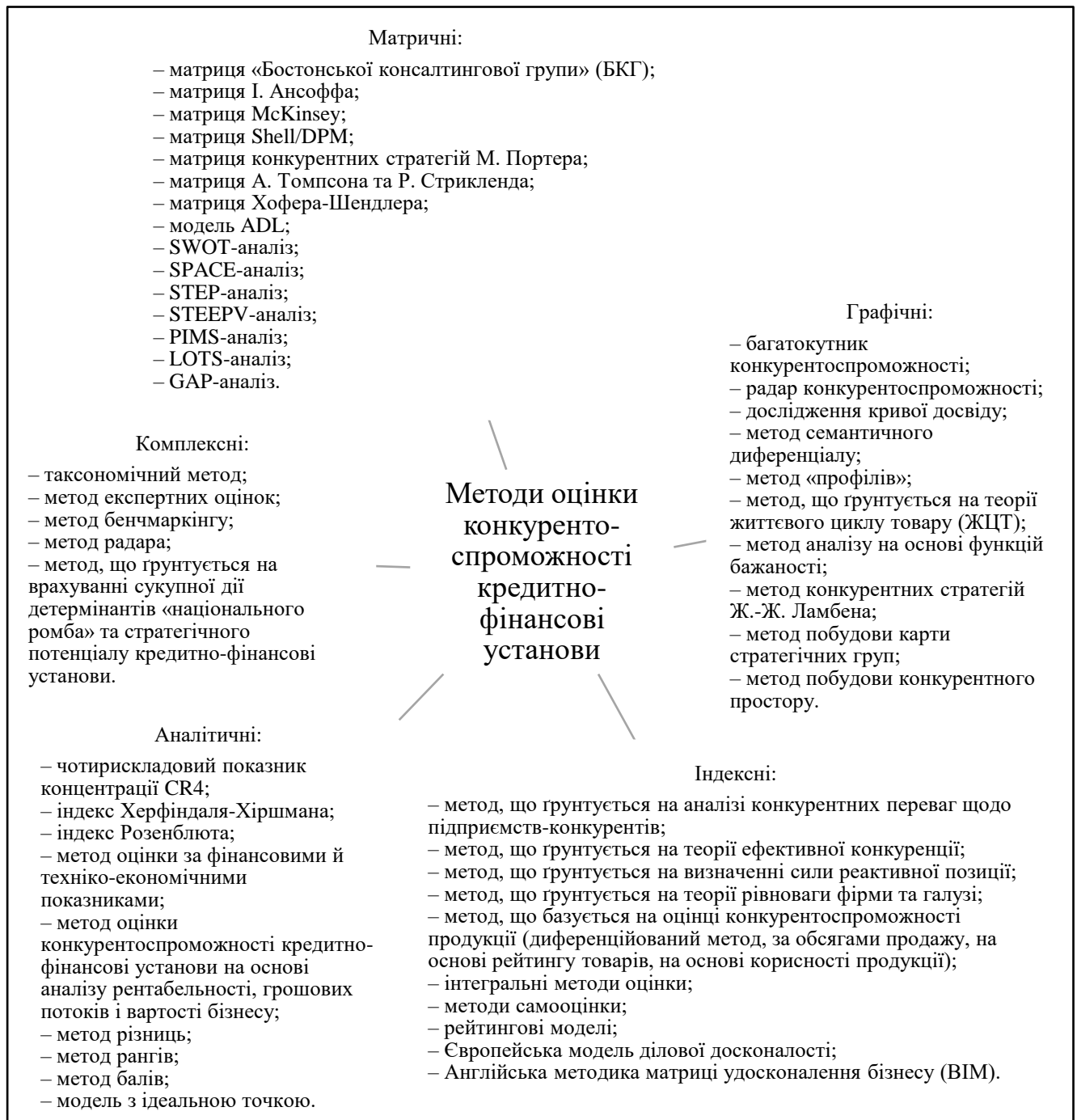


Рисунок 1.3 – Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи

Безпосередня оцінка рівня конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи проводиться з використанням спеціального інструментарію, що на практиці втілюється сукупністю методів, використання яких обумовлене специфікою фінансово-господарської діяльності кредитно-фінансові установи, галузевими особливостями та цілями проведення оцінки. Методи матричного аналізу для оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансових установ базуються на застосуванні матриці – структури, де елементи розміщені за певною схемою у вигляді рядків та стовпців. Основним принципом цієї методики є використання двовимірних матриць, які створюються на основі координатної системи. Суть цього підходу полягає в проведенні маркетингової оцінки діяльності підприємств, що здійснюють господарську діяльність [36, с. 16]. Вони дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів діяльності кредитно-фінансові установи, середовища функціонування, ринкової позиції та визначити основні напрямки подальшого розвитку.

Науковці відзначають як переваги, так і вади матричних методів оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи. Основними перевагами використання методів цієї категорії є такі [19, с. 158]:

можливість отримання точної оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансових установ при наявності відповідної інформації щодо обсягів продажу;

простота в застосуванні та визначенні частки ринку і темпів його зростання;

підходящість для аналізу взаємозв'язків між різними аспектами діяльності кредитно-фінансових установ, а також для оцінки на різних етапах розвитку цих аспектів.

Щодо недоліків матричних методів, то серед них науковці виокремлюють наступні [12, с. 115]:

здійснення оцінки конкурентоспроможності кредитно-фінансові установи відбувається на основі лише двох характеристик;

оцінка за відносною часткою ринку не завжди є об'єктивною характеристикою конкурентоспроможності;

відсутність аналізу причин, що ускладнює ухвалення управлінських рішень.

Графічні методи знаходять свій прояв у побудові багатокутника конкурентоспроможності, радіальної діаграми або інших фігур за тим же принципом. Переваги графічних методів полягають у їхній простоті та наочності. Проте, ці методи не враховують різного ступеня важливості факторів, що впливають на конкурентоспроможність, і не дозволяють визначити загальний рівень цього показника. Крім того, велика кількість характеристик може знижувати наочність результатів [36, с. 16].

Одним з найбільш поширених підходів є метод побудови багатокутних профілів. Він заснований на визначенні критеріїв конкурентоспроможності продукту або установи в цілому, формуванні їх ієрархії та побудові багатокутників конкурентоспроможності. Цей метод не має простих і чітких критеріїв оцінки, а спирається на застосування непрямих узагальнених показників (векторів компетенції). Серед його недоліків дослідники відзначають неможливість прогнозувати майбутні зміни рівня конкурентоспроможності. Проте основною перевагою є можливість порівняння кількох установ, виявлення їхніх сильних і слабких сторін [19, с. 160].

Індексні методи є розрахунковими і кількісними, вони передбачають визначення одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками діяльності кредитно-фінансових установ та їх подальше об'єднання в єдиний інтегральний показник [12, с. 113]. Ці методи є більш комплексними при оцінці конкурентоспроможності підприємств, де базою для порівняння можуть бути галузеві показники, показники лідерів ринку або ретроспективні дані аналізованої установи.

Аналітичні методи оцінки конкурентоспроможності полягають у виконанні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. В залежності від вибраної методики, це може включати як прості арифметичні операції, так і складні розрахунки.

## Висновок до розділу 1

Найбільш обґрунтованими методами оцінки конкурентоспроможності вітчизняні науковці називають комплексні методи, які охоплюють весь спектр важливих параметрів функціонування кредитно-фінансових установ. Їхня перевага полягає в отриманні найточнішої і найнадійнішої інформації про конкурентоспроможність установи, її сильні й слабкі сторони на основі найширшого переліку порівняльних переваг.

При оцінці конкурентоспроможності маркетологи кредитно-фінансових установ повинні вирішити наступні завдання [36, с. 15]:

визначити рівень конкурентоспроможності за певний період;  
проаналізувати, як може змінюватися конкурентоспроможність;  
виявити «вузькі місця» та потенціал для покращення конкурентоспроможності установи.

Важливо пам'ятати, що використання лише одного методу не дозволить отримати повну та адекватну оцінку стану установи, тому для більш точних та об'єктивних результатів необхідно комбінувати різні методи.

Таким чином, дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності виявило, що немає універсального підходу. Для досягнення найбільш точного результату доцільно застосовувати різні методи оцінки, що дозволяє отримати більш комплексну картину становища установи на ринку.

Для того, щоб зберегти конкурентні переваги та досягти лідерства, маркетологам важливо вибирати оптимальне поєднання методів оцінки конкурентоспроможності на ринку, постійно досліджувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище, удосконалювати процес управління конкурентоспроможністю, залишатися гнучкими та оперативно реагувати на зміни.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «СЕНС БАНК»

#### 2.1 Загальна характеристика кредитно-фінансової установи АТ «СЕНС БАНК»

АТ «СЕНС БАНК» (Sense Bank) є однією з провідних фінансових установ України, заснованою у 1992 році. До 2001 року банк носив назву АТ «Альфа-Банк» та входив до складу міжнародної холдингової групи, головний офіс якої розташовувався в Люксембурзі. У 2004 році він став частиною цієї групи, а в 2022 році було ухвалено рішення про зміну бренду. Банк отримав нову юридичну назву — АТ «СЕНС БАНК» та оновлений брендинг Sense Bank.

22 липня 2023 року Міністерство фінансів України та Фонд гарантування вкладів фізичних осіб уклали угоду про придбання 100% акцій АТ «СЕНС БАНК», що призвело до того, що банк став державною установою.

Сьогодні «СЕНС БАНК» займає лідируючі позиції серед українських банків, є одним з найстабільніших і надійних банків країни, а також входить до переліку системно важливих банків України, затвердженого Національним банком України в 2023 році.

На поточний момент АТ «СЕНС БАНК» є універсальним комерційним банком національного масштабу і займає одне з провідних місць серед найбільших банків за класифікацією НБУ.

Після переходу на новий бренд Sense Bank банк успішно завершив реалізацію проєкту «Впевнена до відродження» та активно розвивається далі. В рамках нової стратегії розвитку банк розробив план, який передбачає збереження універсальності банківських послуг, з особливим акцентом на роздрібний бізнес. Для оптимізації цього напрямку, «СЕНС БАНК» почав модернізацію клієнтських сервісів у всіх сферах операцій, працює над покращенням кваліфікації своїх менеджерів у відділеннях і розширює спектр послуг, що надаються в регіональних філіях.

Один із ключових напрямів стратегії АТ «СЕНС БАНК» полягає в розвитку співпраці з корпоративними клієнтами, зокрема у побудові довгострокових партнерських відносин, з акцентом на компанії, що демонструють динамічний ріст. Враховуючи інтереси як поточних, так і потенційних клієнтів, банк активно працює над персоналізацією своїх послуг.

Основним пріоритетом у взаємодії з малим та середнім бізнесом є підвищення ефективності надання послуг, що дозволяє зміцнити партнерство з цими сегментами клієнтів.

Хоча стратегічний фокус банку спрямований на банківську діяльність, було визначено, що для збільшення акціонерної вартості важливі інвестиції в перспективні небанківські фінансові послуги та нерухомість. Так, було засновано декілька інвестиційних фондів, що управляються незалежними компаніями з управління активами (КУА). Ці компанії здійснюють детальний аналіз інвестиційних можливостей та надають рекомендації щодо входу та виходу з інвестицій. Інвестиційна політика банку передбачає досягнення внутрішньої норми повернення (IRR) на рівні не менше 25%, при цьому інвестиційні проєкти мають тривалість кілька років.

На сьогодні портфель інвестиційних фондів банку включає компанії, що спеціалізуються на роздрібному кредитуванні, страхуванні ризиків, лізингу та страхуванні життя. Основними серед них є: компанія споживчого кредитування «Догмат Україна», лізингова компанія «Єврофінанс», а також страхова компанія «Інвестсервіс».

Хоча ці компанії функціонують незалежно, «СЕНС БАНК» активно співпрацює з ними через перехресний продаж продуктів, як через свою мережу, так і через мережу цих компаній.

Регіональна мережа АТ «СЕНС БАНК» охоплює всі області України, маючи понад 543 пункти продажу в 270 населених пунктах. Банк володіє більше ніж 1000 банкоматами і близько 4500 багатофункціональних POS-терміналів. Кількість співробітників банку складає близько 9000 осіб. Детальніше ознайомитись з організаційною структурою можна в додатку А.

АТ «СЕНС БАНК» пропонує своїм клієнтам широкий спектр традиційних і сучасних фінансових послуг. Однією з особливих пропозицій є тарифні пакети, що включають всі необхідні сервіси для ефективного управління фінансами, зокрема поточні, накопичувальні та депозитні рахунки, а також безкоштовні платіжні картки.

Для малого та середнього бізнесу банк пропонує мікрофінансування, кредитні лінії, овердрафт, приватне та корпоративне кредитування, обслуговування дебетових карток, поточних рахунків, термінових вкладів і послуги з управління готівкою. Банк також активно бере участь у програмах фінансування, ініційованих міжнародними фінансовими організаціями, такими як друга кредитна лінія ЄБРР для малого та середнього бізнесу, а також програма МБРР, орієнтована на підтримку мікро-, малого та середнього бізнесу.

АТ «СЕНС БАНК» надає своїм корпоративним клієнтам широкий спектр фінансових послуг, серед яких фінансування різних напрямків, таких як торгове, структурне, проектне, лізингове, а також кредитування оборотного капіталу та інші види фінансової підтримки. Окрім цього, банк пропонує послуги з приймання депозитів, управління готівковими коштами, обслуговування рахунків і корпоративних карток, операції з цінними паперами та низку інших фінансових рішень.

Надійність та ділову репутацію банку підтверджує довіра понад 3 мільйонів фізичних осіб, майже 35 тисяч малих та середніх підприємств, а також близько 3 тисяч корпоративних клієнтів, які обрали АТ «СЕНС БАНК» для управління своїми фінансами. Банк пропонує програми лояльності, що дають клієнтам можливість отримувати вигідні умови для розміщення депозитів, а також спеціальні пропозиції для позичальників, які отримують заробітну плату або дохід від підприємницької діяльності через рахунок у банку.

АТ «СЕНС БАНК» є активним учасником численних впливових асоціацій і організацій, таких як Асоціація українських банків (АУБ), Європейська бізнес-асоціація, Асоціація «Перша фондова торгова система» (ПФТС), а також членом таких міжнародних платіжних систем, як VISA International і MasterCard

Incorporated. Банк також входить до складу Української міжбанківської асоціації платіжних систем «ЕМА» та Фонду гарантування вкладів фізичних осіб.

АТ «СЕНС БАНК» активно бере участь у ряді організацій, зокрема у ПАТ «Перше всеукраїнське бюро кредитних історій», Українській міжбанківській валютній біржі, та інших платформах, що сприяють розвитку фінансового сектору країни.

У 2022 році банк став переможцем кількох престижних конкурсів. Зокрема, він здобув перемогу в номінації «Готовність роботи з багатьма страховими компаніями» на II Всеукраїнському конкурсі «Банк і страхова компанія - надійне партнерство». Також, АТ «СЕНС БАНК» був визнаний найкращим у номінації «Депозитний вклад у золоті» на міжнародному конкурсі «Вибір року-2022». Банк став срібним призером в категорії «Фінансові послуги» на EFFI AWARDS UKRAINE 2022.

Також банк активно працює над розвитком корпоративної соціальної відповідальності та бере участь у глобальних соціальних ініціативах, ставши членом Організаційного комітету Глобального Договору ООН в Україні. Крім того, банк був нагороджений за значний внесок у благодійність на II Національному конкурсі «Благодійник року».

АТ «СЕНС БАНК» не лише демонструє стабільний розвиток і високі фінансові результати, але й активно оновлює свій імідж. У результаті ребрендингу банк змінив стиль понад 100 своїх відділень, що також відобразилося в перемогах на конкурсі «Бренд року України» у 2021 році.

Завдяки постійному вдосконаленню своїх послуг і продуктів відповідно до потреб клієнтів та економічної ситуації в Україні, АТ «СЕНС БАНК» утримує високі темпи розвитку, займаючи стабільні позиції серед лідерів фінансового сектору країни.

## 2.2 Аналіз діяльності АТ «СЕНС БАНК»

У 2022 році діяльність АТ «СЕНС БАНК» проходила в умовах значних викликів, спричинених як економічною нестабільністю, так і широкомасштабними подіями, які вплинули на фінансову систему України. Незважаючи на ці труднощі, банк продовжив виконувати свою місію, забезпечуючи фінансові послуги для громадян, бізнесу та державних інституцій.

Особливу увагу було приділено підтримці клієнтів у кризових умовах, зокрема шляхом адаптації продуктових пропозицій, запровадження інноваційних рішень і зміцнення дистанційних каналів обслуговування. Також банк зберіг активну участь у благодійних і соціальних проєктах, спрямованих на допомогу постраждалим та відновлення економіки країни.

Цей розділ висвітлює ключові аспекти діяльності АТ «СЕНС БАНК» у 2022 році, акцентуючи увагу на стратегіях адаптації до нових реалій та внеску банку у підтримку стабільності фінансового ринку України.

Так, у 2022 році АТ «СЕНС БАНК» (рис. 2.1) разом з державою випустив облігації, які спрямовані на підтримку стійкого стану економіки нашої держави; керівництвом банку було організовано збір серед клієнтів банку для постраждалих від військової агресії РФ.

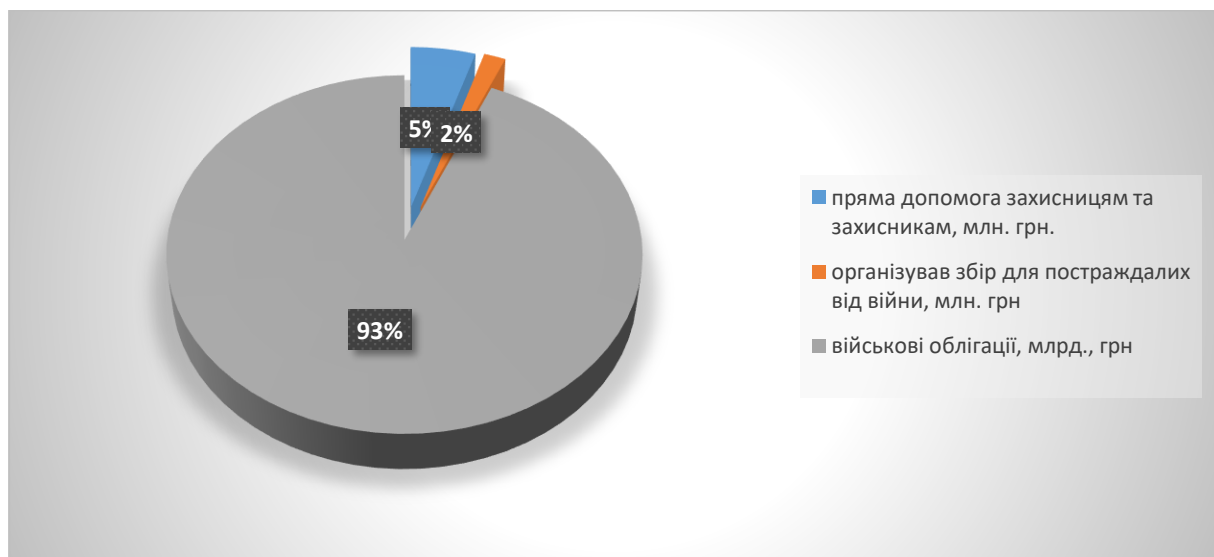


Рисунок 2.1 – Підтримка захисників та захисниць АТ «СЕНС БАНК»

АТ «СЕНС БАНК» бере активну участь у благодійності. За ініціативою працівників банку було створено БО «Помаранчеві Худі», яка займається організацією збору гуманітарної допомоги для родин, будинків для літніх людей та військових частин. У 2022 році було зібрано 750 тисяч гривень донатів.

1 березня 2022 було запущено новий сервіс, який дозволяє обміняти накопичені клієнтами банку бали та бонуси Cash'U/Travel/Вигоди на прямий донат ЗСУ. Цим сервісом скористалися понад 15% клієнтів банку.

За даними АТ «Сенс Банк» 14% всього кешбеку Cash'U приходить з підтримки українського бізнесу (рис 2.2).

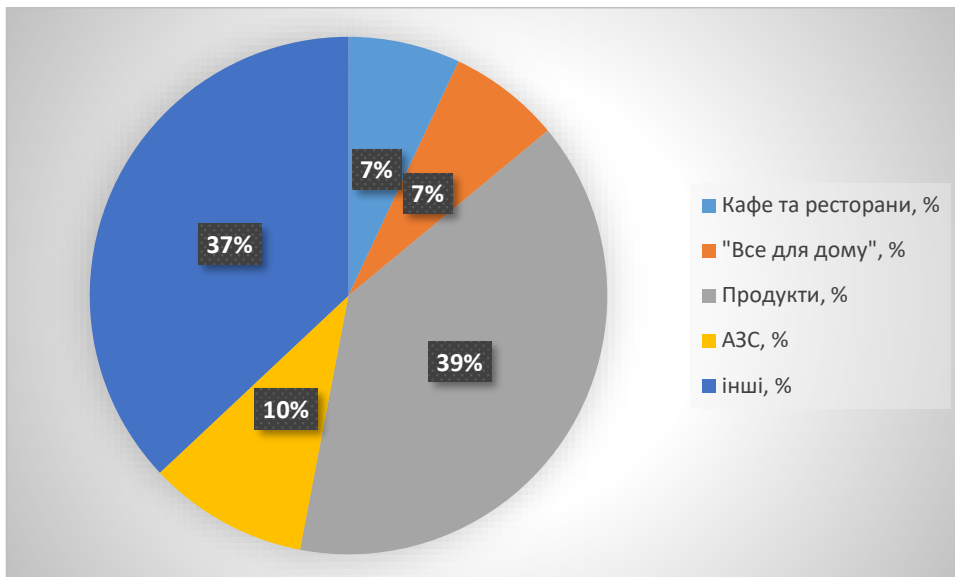


Рисунок 2.2 – Програма кешбеку CashU

Зараз це особливо важливо для економіки країни: по 7% мають категорії «Кафе та ресторани» і «Все для дому». Абсолютний лідер: «Продукти» – 39%, друге місце в «АЗС» – 10%.

АТ «СЕНС БАНК» реалізує проєкт цифрового банку Sense SuperApp, який протягом 2022 року було удосконалено та дороблено. Загалом в цей проєкт було зроблено 45 оновлень, 26 з них запропонували клієнтам банку нові функції.

Протягом 2022 року було втілено ребрендинг, де приймали участь десятки підрозділів банку, яким вдалося реалізувати понад 550 задач. Понад 1 млн

оформлених в Sense карток. Було доповнено та перероблено багато банківських продуктів результат цієї діяльності наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Банківські продукти АТ «СЕНС БАНК», що надано у 2022 році

Показник	Значення
Кількість депозитів, шт	205000
Переказів з картки на картку, кількість транзакцій, шт	12000000
Залучення активних нових клієнтів, чол.	950000
Кількість р2р-операцій, млн.	50
Зароблено кешбеку, млн. грн.	101

У 2023 році АТ «СЕНС БАНК», одна з ключових фінансових установ України, продемонстрував здатність адаптуватися до викликів сучасного середовища, водночас зміцнюючи свої позиції на ринку. Рік відзначився як історичними змінами у структурі власності банку, так і продовженням інноваційного розвитку, спрямованого на забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Зміна власників і націоналізація стали не лише політичним і фінансовим рішенням, але й вагомим кроком для стабілізації фінансової системи України в умовах війни та глобальної невизначеності. У відповідь на ці події банк продовжував підтримувати клієнтів, удосконалюючи цифрові сервіси та залучаючи нові інструменти для підвищення їхнього фінансового комфорту.

У 2023 році кількість відкритих депозитів у АТ «СЕНС БАНК» перевищила 398 тисяч, що на понад 50% більше порівняно з 2022 роком. Протягом 2023 року було здійснено понад 22 мільйони переказів з картки на картку. За допомогою реалізованої банком Програми лояльності Cash'u Club, її учасники отримали 3388 призів, а також 610 млн грн. кешбеку.

Вдалося зберегти темпи оновлення та покращення діяльності цифрового банку Sense SuperApp. Так, у 2023 командою розробників цього продукту було додано 73 нові функції та виконано 25 оновлень.

Намагаючись забезпечити стабільність роботи власних відділень АТ «СЕНС БАНК» долучився до програми Power Banking, яка дозволяє працювати відділенням в умовах відключення електропостачання. Такий захід дозволив АТ «СЕНС БАНК» забезпечити стійку роботу 74 відділень під час тривалих відключень електропостачання.

Впродовж 2023 р. було реалізовано програму «Доступні кредити 5-7-9%». Учасники цієї програми отримали понад 1 млрд грн кредитів. З вересня 2023 року АТ «СЕНС БАНК» є активним партнером програм «Відновлення» та «Підтримка», що реалізовані державою для постраждалих від військової агресії РФ. Так, програмою «Відновлення» за перші сім місяців реалізації цього проекту змогли скористатися більш ніж 22000 клієнтів банку. За допомогою програми «Підтримка» банку вдалося залучити біль ніж 15000 нових клієнтів, які змогли скористатися нею.

Не можна не відмітити й соціальну відповідальність та активність АТ «СЕНС БАНК». Впродовж 2023 року банк перманентно допомагав нашим захисникам, а саме, було здійснено виплат на 63 млн. грн. й нараховано та переведено 3530290 бонусів Cash'u на ЗСУ клієнтами банку. Також однією із головних статей допомоги фронту стали дрони. Це стало можливо завдяки клієнтам банку, які зробили донати на суму понад 176 млн. грн., а також випуску облігацій на суму понад 5 млрд. грн. Реалізація таких заходів є блискучим прикладом взаємодії держави та суспільства, де клієнт, який вклав гроші в облігації отримує наприкінці обумовленого терміну дивіденди та вкладені кошти, а держава має змогу за рахунок коштів, що отримані від реалізації облігацій підтримувати стійкість економіки.

Ще одним підтвердження соціальної активності АТ «СЕНС БАНК» є побудована ним мережа коворкінгів Sense Hub, яка організовує для клієнтів банку проблемні лекції і майстер-класи, артвиставки, благодійні ярмарки,

концерти, дні обміну книжками, турніри для геймерів, квести й кінопокази. Заходи, що реалізуються мережею відвідали 27 тис. відвідувачів.

Інноваційна діяльність банку, зокрема розвиток Sense SuperApp, продовжила забезпечувати високий рівень цифрового обслуговування, роблячи фінансові послуги зручнішими та доступнішими для клієнтів. Показники зростання депозитів, P2P-переказів і активності в програмі лояльності свідчать про ефективність обраної стратегії та високий рівень

### 2.3 Аналіз маркетингової діяльності АТ «СЕНС БАНК»

Згідно з дослідженнями європейських фахівців, що банківський маркетинг як інструмент комунікації повинен бути орієнтований на реальні потреби клієнтів, що відображається у місії, візії та цінностях банку. Важливо використовувати широкий спектр як традиційних, так і інноваційних маркетингових інструментів для досягнення максимальної аудиторії через різноманітні канали зв'язку. Усі ці заходи мають бути спрямовані на стратегічний підхід, що включає узгодження стратегічних та тактичних дій з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Вибір відповідної стратегії та виду банківського маркетингу також залежить від масштабу, специфіки діяльності банку та етапу його розвитку, що безпосередньо впливає на формування підходів до маркетингової діяльності.

Проте ефективність банківського маркетингу значною мірою залежить від рівня довіри, як з боку клієнтів, так і з боку інших зацікавлених осіб, таких як персонал, партнери, медіа та суспільство. У сучасному банківському середовищі довіра є основою лояльності, що, своєю чергою, визначає стратегічний розвиток банківського сектору. Для розробки успішних банківських продуктів доцільно застосовувати методику AIDCA (Attention – увага, Interest – інтерес, Desire – бажання, Confidence – довіра, Action – дія). Впровадження такої стратегії допомагає підвищити рівень довіри через покращення іміджу банку, який

оцінюється з точки зору клієнтів, партнерів, державних установ та громадськості.

Клієнтоорієнтований маркетинг у банківському секторі охоплює як традиційні канали (філії, головні офіси, банкомати, онлайн-банкінг), так і канали комунікації через партнерів (професійні посередники, страхові компанії). Однак у багатьох випадках банківський маркетинг сприймається лише як інструмент для реклами та конкурентного аналізу, і часто лише окремі його елементи реалізуються в практиці.

З управлінської точки зору банківський маркетинг є складною системою організації та управління комерційно-збутовою діяльністю фінансової установи в умовах ринкової економіки. Управління маркетингом у комерційному банку є орієнтованим процесом, що передбачає коригування позицій банку на ринку через планування, організацію, облік і контроль кожної фази стратегічних та тактичних дій, з урахуванням тенденцій розвитку ринкового середовища та конкуренції, з метою досягнення встановлених стратегічних цілей.

Основною метою маркетингового управління є забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективності роботи банку. Це досягається через впровадження комплексу послідовних маркетингових заходів, які стимулюють зростання обсягів продажів, збільшення частки ринку та задоволення потреб як поточних, так і потенційних клієнтів.

Управлінська система маркетингової діяльності банку базується на ряді принципів, які можна згрупувати в три основні категорії:

принцип управлінської ризикованості – здатність керівництва оцінювати сильні та слабкі сторони конкурентів і приймати рішення щодо зміцнення позицій банку на ринку;

принцип організаційної поведінки – вибір і юридичне оформлення оптимальної структури управлінської організації;

принцип формування споживчих переваг – визначення поведінки банку з огляду на зміни ринкової ситуації, науково-технічний прогрес і потреби клієнтів;

принцип інструментального забезпечення – реалізація через систему нормативно-правових актів, а також технологічну, інформаційну та аналітичну підтримку;

принцип конкурентної переваги – забезпечення надання послуг високої якості або кращого рівня сервісу для споживачів.

Концептуально-регулюючі принципи банківського маркетингу включають:

Принцип інформаційної достатності – критичний для маркетингу, оскільки вимагає обробки великих обсягів конфіденційної інформації, здобутої через опитування, інтерв'ю та експертні оцінки;

Принцип матеріального та морального стимулювання – сприяє досягненню високих результатів праці персоналу, розвитку творчих підходів і ініціативи в колективі;

Принцип узгодженості цілей – забезпечує гармонію між зовнішніми можливостями та внутрішніми ресурсами банку, з урахуванням пріоритетів і пошуку оптимальних рішень;

Принцип відповідності управління типу і рівню організаційної структури банку – передбачає, що стратегія маркетингового управління повинна бути узгоджена з організаційною моделлю самого банку.

Принципи тактичного аналізу та проектування визначають методи досягнення поставлених цілей та відповідні етапи їх реалізації. До основних принципів цієї категорії належать:

принцип професіоналізму управлінців – дає можливість керівникам працювати масштабно, при цьому адаптувати свої дії до конкретних ситуацій, орієнтуючись на локальні умови;

принцип прибутковості та ефективності – гарантує збалансованість між витратами та доходами;

принцип централізації та децентралізації управлінських функцій – включає делегування повноважень для покращення контролю та оперативного реагування;

принцип маркетингового контролю – дозволяє постійно відстежувати і коригувати маркетингову стратегію на основі результатів діяльності.

Дотримання цих принципів допомагає не тільки розробити, а й ефективно впровадити маркетингову стратегію банку.

Основною метою маркетингової стратегії є визначення довгострокових цілей банку та розробка чітких кроків для їх досягнення. Ключові елементи маркетингової стратегії включають:

- формулювання місії банку, що відображає його стратегічне призначення;
- оцінка умов функціонування банку та аналіз маркетингового середовища;
- визначення пріоритетних ринкових напрямків, які впливають на стратегічні рішення;

- аналіз сильних і слабких сторін банку, його можливостей та ризиків;
- адаптація стратегій у відповідь на зміни ринкової ситуації;
- вибір оптимального часу для реалізації стратегічних кроків;
- прогнозування результатів, яких очікується досягнути завдяки впровадженню стратегії.

Реалізація маркетингової стратегії повинна бути здійснена з урахуванням кількох основних принципів:

- узгодженість стратегії з місією банку;
- відповідність стратегії наявним ресурсам та можливостям банку;
- інтеграція з планами структурних підрозділів;
- підтримка фінансової стабільності та сталого розвитку банку;
- забезпечення високих дивідендів для акціонерів та збільшення вартості акцій на фондовому ринку;
- створення комфортних умов для благополуччя персоналу банку.

Актуальність підвищення конкурентоспроможності банків у сучасних умовах є надзвичайно високою як у науковому, так і в практичному контекстах.

SWOT-аналіз діяльності АТ «СЕНС БАНК»: визначення альтернативних стратегічних завдань (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT – аналіз діяльності АТ «СЕНС БАНК»

	<p><b>Сильні сторони (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідируюче положення на банківському ринку</li> <li>1. Досвід роботи на ринку</li> <li>2. Високий рівень банківського сервісу</li> <li>3. Широка мережа відділень і автоматів самообслуговування</li> <li>4. Наявність електронної пошти, зв'язок через Web-вузли</li> <li>5. Наявність у банку власного програмного забезпечення</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність ресурсної бази з тривалістю залучення засобів більш 12 місяців</li> <li>2. Перекіс в іпотечному кредитуванні населення в іноземній валюті без наявності в позичальників реальних джерел доходів в іноземній валюті</li> <li>3. Висока вартість притягнутих ресурсів для іпотечного кредитування і низька привабливість кредитування для населення через високу вартість кредитів</li> </ol>
<p><b>Можливості (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зниження вартості ресурсів за рахунок єврокредитів банків Європи</li> <li>2. Нагромадження ресурсної бази з терміном залучення більш 20-30 років за рахунок недержавних пенсійних фондів</li> <li>3. Наявність тісних контактів з ризлтерами і будівельними організаціями</li> </ol>	<p><b>SO-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення участі на ринку іпотечного кредитування</li> <li>2. Залучення уваги клієнтів до програм іпотечного кредитування</li> <li>3. Автоматизація системи іпотечних калькуляторів для населення</li> <li>4. Інформація клієнтів про найбільш вигідний кредит</li> </ol>	<p><b>WO-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Створення маркетингової групи і відділу недержавних пенсійних фондів</li> <li>2. Створення підрозділу роботи з новими видами іпотечних цінних паперів рефінансування кредитів</li> <li>3. Створення підрозділу роботи з Державною іпотечною установою рефінансування кредитів</li> </ol>
<p><b>Погрози (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низька платоспроможність населення і відмовлення від іпотечних кредитів</li> <li>2. Підвищення вартості будівництва і втрата попиту на ринку нерухомості</li> </ol>	<p><b>ST-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування пільгових програм іпотечного кредитування за рахунок фондів державної підтримки житлового забезпечення населення</li> <li>2. Підвищення терміну кредитування до 30-40 років і зниження рівня щомісячних внесків до прийняттого рівня доходів населення</li> <li>3. Зниження відсотків по кредиту за рахунок зниження вартості ресурсів</li> </ol>	<p><b>WT-стратегія</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Надання відстрочок у платежах на 2-5 років від моменту надання кредиту</li> <li>2. Створення вертикально-інтегрованих ФПГ по житловому будівництву і регулювання цін на житло</li> <li>3. Використання іпотеки землі як джерела фінансування</li> </ol>

Для виявлення можливих шляхів підвищення конкурентоспроможності банку важливо здійснити SWOT-аналіз.

Цей метод передбачає поділ факторів на дві основні категорії: зовнішнє та внутрішнє середовище, а також класифікацію подій у кожному середовищі як сприятливих чи несприятливих.

Методика SWOT-аналізу охоплює чотири основні складові:

сильні сторони підприємства (Strengths) – фактори, що є базою для досягнення успіху компанії або надають їй конкурентні переваги. Це можуть бути досвід роботи, доступ до унікальних ресурсів, висока кваліфікація співробітників, наявність сучасних технологій, високоякісна продукція чи послуги;

слабкі сторони підприємства (Weaknesses) – відсутність критично важливих ресурсів чи характеристик, які необхідні для ефективної діяльності компанії, або те, що робить її менш конкурентоспроможною. Наприклад, це може бути обмежена пропозиція послуг, погана репутація, нестабільне фінансування або низький рівень обслуговування;

ринкові можливості (Opportunities) – позитивні фактори на ринку, які компанія може використати для досягнення конкурентних переваг. Це можуть бути нові технології, зростання попиту на послуги, покращення фінансового стану споживачів або слабкі позиції конкурентів;

ринкові загрози (Threats) – зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Це можуть бути нові конкуренти, підвищення податків, зміни у споживчих перевагах або економічна нестабільність.

Проведення SWOT-аналізу АТ «СЕНС БАНК» дає можливість визначити альтернативні стратегічні напрямки, які сприятимуть зростанню та розвитку банку. Ось кілька можливих стратегічних завдань:

1. Максимізація сильних сторін та конкурентних переваг банку. Це завдання має на меті ефективно використовувати наявні ресурси та конкурентні

переваги для зміцнення позицій банку на ринку та подальшого розширення його впливу.

2. Усунення слабких сторін. Залучення додаткових фінансових ресурсів. Це дозволить банку розширити свій бізнес у нові сегменти ринку, наприклад, працювати з великими корпоративними клієнтами, а також забезпечити додаткове фінансування для проведення маркетингових досліджень та рекламних кампаній.

3. Розширення методів маркетингового просування та стимулювання. Цей підхід дозволяє банку визначити найбільш ефективні стратегії для залучення нових клієнтів та сприяє поліпшенню його позицій на ринку фінансових послуг.

4. Розробка стратегічного плану маркетингу. Без чітко сформульованої стратегії розвитку банку неможливо ефективно реалізувати маркетингові ініціативи, що охоплюють всі критичні аспекти діяльності установи.

5. Зниження комісійних ставок по окремих послугах. Оскільки клієнти зазвичай оцінюють банківські послуги як комплексні, високі комісії можуть стати основною причиною відмови від банку, навіть якщо йдеться про кілька послуг.

6. Збільшення впізнаваності бренду через нові методи стимулювання та просування. Зростання популярності банку не лише залучає нових клієнтів, а й підвищує стабільність і позитивно позначається на його репутації серед споживачів.

Впровадження цих стратегічних завдань дозволить банку ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі та підтримувати конкурентоспроможність на сучасному фінансовому ринку.

Місія банку визначається на основі чіткого бачення його майбутнього, яке формулюється керівництвом чи власниками. Вона має бути донесена не лише до персоналу банку, а й до широкої аудиторії, включаючи зацікавлені сторони та суспільство. Усі підрозділи банку повинні координувати свою діяльність відповідно до цієї місії.

Розробка маркетингової стратегії банку включає кілька основних етапів:

аналіз соціально-економічних тенденцій на рівні регіону, країни та глобального ринку, а також специфічно на фінансовому ринку;

визначення цільових ринків для концентрації зусиль на задоволенні потреб конкретних груп клієнтів, а також збір необхідної інформації про ці ринки;

оцінка можливостей та ресурсів банку, які необхідні для досягнення стратегічних цілей;

формулювання цілей банку через порівняння потенціалу ринків та наявних ресурсів;

розробка маркетингових програм і стратегій для кожного цільового ринку з урахуванням загальних цілей і ресурсних обмежень. це включає визначення продуктів, цінову політику, системи доставки та стимулювання;

планування та бюджетування стратегії;

моніторинг ситуації на ринку та оцінка ефективності маркетингових заходів з подальшим коригуванням стратегії в залежності від змін на ринку.

Серед типових помилок, що можуть виникнути під час розробки маркетингової стратегії, є:

обмеження розробки стратегії лише до відділу маркетингу без залучення інших підрозділів банку;

невідповідність або неузгодженість стратегічних елементів, розроблених різними підрозділами;

недостатня кількість або низька якість інформації для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.

Прогнозування ринку банківських послуг включає визначення ключових тенденцій його розвитку, що виникають під впливом таких факторів, як політичні, правові, економічні умови, інфляція, стадії життєвого циклу банківських продуктів та цінова політика. Основні етапи прогнозування включають:

визначення терміну прогнозу;

аналіз основних чинників, що впливають на ринок;

кількісна оцінка цих чинників;

моделювання процесів розвитку ринку;  
підготовка прогнозу ринку банківських послуг;

Для прогнозування ринку використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш ефективними є:

методи експертних оцінок;  
нормативні методи;  
економіко-математичні методи;  
статистичні методи.

Метод експертних оцінок застосовується, коли не вистачає статистичних даних або неможливо здійснити кількісні вимірювання через обмежений час. Цей метод також використовують для перевірки або порівняння результатів, отриманих іншими способами. Однак він має низку недоліків:

суб'єктивність думок експертів;  
ймовірність помилки, навіть при згоді більшості експертів;  
нестабільність і змінність оцінок.

Нормативний метод прогнозування передбачає оцінку майбутніх параметрів ринку банківських послуг шляхом застосування нормативних співвідношень між різними показниками. Ці співвідношення можуть бути встановлені у відповідних правових актах або виникати з ринкової практики.

Економіко-математичні методи прогнозування використовують складні багатофакторні моделі для розрахунку ринкових параметрів, що дає змогу швидко та економічно створювати кілька варіантів прогнозів.

Статистичні методи базуються на екстраполяції наявних тенденцій і пропорцій, спостережених у минулому, на майбутні періоди, що дозволяє прогнозувати розвиток ринку банківських послуг.

Оцінка попиту проводиться для кожного сегмента ринку, а попит на банківські послуги можна класифікувати на кілька типів:

1. Негативний попит — коли послуга не відповідає потребам ринку і не знаходить споживачів. Причинами можуть бути:

послуга надто інноваційна для поточних потреб клієнтів, і вони не бачать її переваг. У цьому випадку завдання маркетингу — повернути увагу клієнтів через рекламу та пояснення вигод;

клієнти не знають про нову послугу і тому її не використовують;

пропонована послуга є менш якісною, ніж аналогічні продукти конкурентів, що вимагає пошуку нових ринків або вдосконалення послуги.

2. Нульовий попит – споживач не проявляє зацікавленості до послуги, але й не відкидає її повністю.

3. Попит, що зменшується – з'являється, коли ринок досягає насичення або послуга морально застаріває, що зазвичай відбувається при гострій конкуренції або змінах у макросередовищі.

4. Непостійний (сезонний) попит – коливання попиту на банківські послуги в залежності від сезонних змін або економічних умов, наприклад, під час святкових періодів або економічних криз.

5. Латентний (прихований) попит – виникає, коли певний сегмент ринку не може отримати необхідні послуги через обмеження банку.

6. Повний попит – попит і пропозиція перебувають у рівновазі, і для підтримки цієї рівноваги може знадобитися коригування цін.

7. Зайвий попит – коли попит перевищує можливості банку задовольнити потреби клієнтів. Для управління цим попитом можуть бути застосовані такі маркетингові заходи:

підвищення цін на послуги;

скорочення або припинення рекламних кампаній;

залучення додаткових філій або співпраця з іншими банками для надання подібних послуг.

У головних офісах комерційних банків України створюються департаменти або управління маркетингу, які можуть підпорядковуватися окремим розділам правління або їх заступникам. Керівник департаменту призначається і звільняється за наказом правління банку. У департаменті можуть бути організовані окремі підрозділи, що відповідають за різні напрямки

маркетингової діяльності. Діяльність співробітників департаменту регулюється посадовими інструкціями, які розробляються директором департаменту та затверджуються відповідним розділом правління або його заступником.

Основні завдання департаменту маркетингу банку включають:

1. Розробку та реалізацію маркетингових заходів для безперервного збільшення обсягів продажу банківських послуг, прибутку та розширення клієнтської бази через аналіз ринкового середовища, потреб клієнтів та можливостей банку.

2. Участь у створенні і впровадженні політики банку щодо оцінки та вдосконалення організаційної структури, мережі філій, системи оплати праці, стимулювання співробітників та оптимізації чисельності персоналу.

3. Координація діяльності різних підрозділів банку у розробці та впровадженні маркетингової стратегії.

4. Підтримка маркетингової діяльності регіональних підрозділів, надання їм необхідної методологічної та інформаційної підтримки.

5. Сприяння підвищенню позитивного іміджу банку серед громадськості.

Для досягнення цих завдань департамент виконує низку функцій, зокрема: визначення головних завдань маркетингових підрозділів з урахуванням довгострокових цілей;

аналіз ринкових можливостей банку та конкурентного середовища;

дослідження попиту на банківські послуги і визначення цільових груп клієнтів;

сегментація банківських послуг, особливо нових та інноваційних продуктів;

вибір цільових ринкових сегментів та розробка стратегії позиціонування банку на цих сегментах;

розробка технологій впровадження нових послуг на ринок;

формулювання стратегічного плану маркетингу та розробка засобів для контролю за його виконанням.

Завершальним етапом управлінського процесу маркетингової діяльності банку є контроль, який спрямований на визначення необхідності коригування маркетингових планів з урахуванням змін ринкового середовища. Система маркетингового контролю – це постійний процес перевірки та оцінки маркетингової діяльності, що сприяє досягненню визначених цілей.

Етапи маркетингового контролю включають:

встановлення стандартів для оцінки маркетингової діяльності;

вимірювання фактичних результатів;

внесення коригувальних заходів.

На першому етапі важливо чітко визначити критерії, за якими буде проводитися оцінка маркетингової діяльності банку. Ці критерії повинні включати кількісні, якісні, тимчасові та просторові характеристики, що дозволяють забезпечити відповідність діяльності банку поставленим цілям.

На другому етапі контролю проводиться вимірювання досягнутих результатів, що включає визначення допустимих відхилень від встановлених стандартів. Важливим є також визначення періодичності вимірювань, а також точності отриманих результатів.

Останній етап контрольного процесу полягає в ухваленні коригувальних рішень. Залежно від результатів порівняння фактичних показників зі стандартами, банк може ухвалити одне з трьох рішень:

Відсутність коригувальних дій, якщо фактичні результати відповідають стандартам.

Коригування результатів до відповідного рівня стандартів.

Зміна стандартів, якщо фактичні результати стабільно і значно відрізняються від запланованих.

Останні два варіанти можуть бути реалізовані як окремо, так і в комплексі. Коригування стандартів може бути здійснене як у напрямку їх підвищення, так і в напрямку зниження. Процес визначення коригувальних заходів ґрунтується на факторному аналізі причин відхилень та їх кількісної оцінки. Ефективність

маркетингового контролю забезпечується дотриманням ряду ключових принципів.

Система контролю має зосереджуватися на стратегічних цілях організації, а не на дрібному контролі процесів. Основний акцент повинен бути на виявленні проблем та їх вирішенні для забезпечення досягнення маркетингових цілей.

Параметри, об'єкти та суб'єкти маркетингового контролю повинні постійно адаптуватися до змін у ринковому середовищі та інших зовнішніх факторах.

Важливим аспектом є своєчасність контролю, що дозволяє виявляти негативні тенденції на ранніх етапах та вчасно коригувати маркетингову стратегію. Однак надмірна частота перевірок може призвести до зниження рівня автономії та відповідальності співробітників, а також до витрат часу і ресурсів.

Витрати на контроль повинні бути пропорційними вигодам, які очікуються від його проведення. Спрощення методів і форм контролю є важливим чинником для підвищення його ефективності.

Банк має лідерство на ринку споживчого кредитування, успішно реалізує зарплатні проєкти, пропонує привабливі умови для залучення вкладів населення, а також надає послуги з випуску та обслуговування платіжних карток, грошових переказів і інші послуги для приватних осіб. Крім того, банк забезпечує широкий спектр послуг для бізнесу.

## Висновок до розділу 2

АТ «СЕНС БАНК» є активно розвиваючою установою, що стабільно розширює свою клієнтську базу та частку на фінансовому ринку завдяки постійному оновленню та розширенню асортименту послуг, що відповідають вимогам ринку та поточним економічним умовам в країні. Банківські продукти спрямовані на задоволення потреб різних груп клієнтів, а досвід та підтримка надійного акціонера дозволяють банку підтримувати високий рівень розвитку та займати конкурентоспроможні позиції за основними фінансовими показниками серед лідерів банківського сектору України.

У 2023 р. АТ «СЕНС БАНК» зміг реалізувати проєкт доставлення Sense-карт за кордон. Цією можливістю скористалися 48 українців, які тимчасово проживаю у Польщі, Німеччині, Грузії, Болгарії, Франції та інших країнах.

Підсумовуючи діяльність АТ «СЕНС БАНК» у 2022-2023 рр., можна стверджувати, що ці роки стали визначальними у його історії, демонструючи здатність адаптуватися до нових викликів та зміцнювати свою роль на фінансовому ринку України.

Націоналізація банку стала важливим рішенням для забезпечення стабільності його функціонування в умовах війни та санкційного тиску. Вона не лише зберегла довіру клієнтів, але й надала можливість розвивати послуги з урахуванням інтересів держави та суспільства.

Маркетингова діяльність банку є важливою складовою успіху фінансової установи, оскільки вона допомагає формувати та підтримувати позитивний імідж, залучати нових клієнтів і утримувати існуючих, а також забезпечує ефективну конкурентну боротьбу на ринку. Важливість маркетингу для банку можна розглянути через кілька основних аспектів:

1. Залучення нових клієнтів. Маркетингові стратегії допомагають банкам привертати нових клієнтів, інформуючи їх про вигідні умови, нові послуги чи акції. Через цільову рекламу та кампанії банк може дістатися до широкої аудиторії, що забезпечує ріст клієнтської бази.

2. Підтримка лояльності клієнтів. Завдяки маркетинговим дослідженням і аналізу потреб клієнтів, банки можуть покращувати свої послуги, що призводить до підвищення рівня задоволення користувачів і їхньої лояльності. Програми лояльності, персоналізовані пропозиції та спеціальні акції допомагають утримувати існуючих клієнтів.

3. Створення позитивного іміджу. Банки активно використовують маркетингові кампанії для формування свого іміджу як надійного та інноваційного фінансового партнера. Це включає PR-активності, рекламу та участь у соціальних ініціативах, що дозволяє банку зміцнити свою репутацію серед потенційних клієнтів.

4. Вивчення ринку і потреб клієнтів. Маркетингові дослідження допомагають банкам зібрати інформацію про поточні тренди на фінансовому ринку, а також вивчити поведінку і вимоги клієнтів. Це дозволяє банку адаптувати свою стратегію і пропонувати саме ті продукти та послуги, які найбільше відповідають потребам цільових груп.

5. Конкурентоспроможність. У фінансовій сфері велика конкуренція, тому маркетингова діяльність дає змогу банкам виділятися серед інших установ. Завдяки креативним підходам до реклами, пропозиції нових і зручних продуктів, банківські установи можуть привернути більше клієнтів та підвищити свою частку на ринку.

6. Оптимізація бізнес-процесів. Маркетингові дослідження і аналітика дозволяють банкам ефективніше налаштовувати свої внутрішні процеси, що підвищує ефективність роботи і забезпечує кращу взаємодію з клієнтами.

7. Підтримка цифрових технологій. Сучасний маркетинг банків активно використовує цифрові канали для просування продуктів та послуг (інтернет-банкінг, мобільні додатки, соціальні мережі). Це дозволяє банкам не тільки підвищити зручність для клієнтів, але й ефективно комунікувати та забезпечувати онлайн-сервіси.

Таким чином, маркетингова діяльність є критично важливою для досягнення успіху в банківській сфері. Вона дозволяє банкам адаптуватися до змін на ринку, залучати нових клієнтів, підвищувати лояльність існуючих і залишатися конкурентоспроможними.

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «СЕНС БАНК»

### 3.1 Оцінка факторів, що впливають на конкурентоспроможність кредитно-фінансової установи

Ключовим елементом функціонування сучасного комерційного банку, що виступає в ролі фінансового посередника в умовах конкурентного середовища, є розробка та впровадження комплексної маркетингової стратегії. Її метою є підвищення привабливості банківських послуг серед клієнтів, які діють на фінансово-кредитному ринку. У ситуації глобальної фінансової нестабільності, банківські установи повинні максимально використовувати свої конкурентні переваги для зміцнення своїх позицій.

Сьогодні банківська діяльність проявляється через поступове відновлення кредитування. Проте, активність банків у наданні кредитів як юридичним, так і фізичним особам, не демонструє істотного зростання.

Попри відновлення кредитної діяльності, поточні обсяги кредитних вкладень не задовольняють повною мірою попит на кредитні ресурси, що стримує реалізацію інвестиційного потенціалу банківської системи України і не дає можливості забезпечити належне економічне зростання як для окремих регіонів, так і для країни в цілому. Це явище обумовлене, з одного боку, численними кредитними ризиками, які виникають при фінансуванні популярних інвестиційних напрямів (торгівля, послуги, підприємництво, громадське харчування тощо), а з іншого – обережним підходом банків до вибору позичальників та використання більш суворих методів оцінки їх фінансового стану для зниження кредитних ризиків. Так, на 1 квітня 2021 року обсяг обов'язкових резервів банківської системи становив 146 млрд грн (19,02% від загальної суми виданих кредитів), а на 1 липня 2021 року – 153 млрд грн (19,34%). При цьому темп зростання кредитів за перше півріччя 2021 року

(102,86%) був нижчим за темп зростання обов'язкових резервів (104,80%), що свідчить про погіршення якості кредитних портфелів банків та високий рівень кредитного ризику у їхній діяльності [12].

Впровадження сучасних інформаційних технологій є вирішальним чинником для підвищення ефективності діяльності комерційних банків та зміцнення їхньої надійності, що є надзвичайно важливим для українських фінансових установ у контексті зростаючої конкуренції на ринку. Інформаційні технології, що охоплюють використання комп'ютерної техніки для збору, зберігання, обробки, пошуку, передачі та видачі інформації, активно інтегруються в банківські операції. До таких технологій належать системи управління базами даних, текстові, табличні та графічні процесори, а також програмування на алгоритмічних мовах.

Інформаційні технології охоплюють всі аспекти банківської діяльності, включаючи не лише надання банківських послуг, таких як розрахунково-касове обслуговування, кредитування, депозитне обслуговування тощо, але й ефективне управління внутрішніми банківськими процесами – планування, облік, контроль та аналіз. Вони забезпечують інтеракцію з клієнтами, філіями, кореспондентами та іншими фінансовими установами, що, в свою чергу, сприяє зростанню швидкості обслуговування клієнтів, оборотності фінансових ресурсів і поліпшенню якості банківських продуктів.

Системи комп'ютерних мереж гарантують необхідну комунікацію та доступ до спільних ресурсів, таких як передача даних, доступ до віддалених баз даних і виконання операцій на віддалених серверах. Локальні та корпоративні мережі з'єднують різні підрозділи банку, що значно підвищує ефективність роботи установи і забезпечує належний рівень захисту внутрішньої інформації від несанкціонованого доступу. Телекомунікаційні системи дозволяють організувати дистанційне обслуговування клієнтів, а також ефективно здійснювати міжбанківські операції та міжнародні розрахунки.

Сучасні інформаційні технології, що включають інноваційні методи обчислювальної техніки та комунікацій, активно використовуються в

міжнародних фінансових операціях. Це зумовлено великим обсягом оперативної та аналітичної інформації, що постійно оновлюється, і її обробка дозволяє банкам покращувати ефективність на міжнародних фінансових ринках. Використання таких технологій також дає змогу банкам адаптуватися до змінюваних умов ринку, підвищуючи їх конкурентоспроможність.

Автоматизація процесів сприяє:

покращенню ефективності управлінських функцій банку завдяки наданню керівництву актуальної та точної інформації через єдину базу даних;

скороченню витрат на ведення операцій завдяки автоматизації обробки інформації та спрощенню доступу до необхідних даних;

забезпеченню надійного обліку та контролю за фінансовими потоками на всіх рівнях організаційної структури;

можливості керівництва проводити детальний аналіз роботи підрозділів і оперативно підготувати звіти для вищого менеджменту;

покращенню обміну даними між відділами, філіями та головним офісом банку;

гарантованому захисту даних на всіх етапах їх обробки, що забезпечує їх цілісність та безпеку.

Таким чином, стратегія банку у сфері надання фінансових послуг повинна бути спрямована на інтеграцію новітніх інформаційних технологій. Це дозволить банку розширити ринок своїх послуг, підвищити якість обслуговування та створити довгострокові конкурентні переваги.

Зростаюча кількість банків в Україні та схожість фінансових послуг, що ними надаються, вимагає вдосконалення тарифної політики, процесів кредитування, а також активізації перехресних продажів для підвищення конкурентоспроможності.

За даними компанії «Простобанк Консалтинг», станом на 17 жовтня 2021 року десять найбільших банків пропонували нецільові споживчі кредити без вимоги довідки про доходи. Однак для отримання позики в таких установах, як МоноБанк, ОTR Банк, Райффайзен Банк Аваль, Ощадбанк, а також у банках

ПУМБ і «Credit Agricole», клієнти все ж повинні надати інформацію про свої доходи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рейтинг найбільших банків пропонували нецільові споживчі кредити без вимоги довідки про доходи

Назва КФУ	Ставка, %	Термін, міс.
Приватбанк	1,5	60
Ощадбанк	2,25	36
Райффайзен Банк Аваль	1,5	60
Таскомбанк	0,01	60
ПУМБ	0,01	24
ОТР Банк	1,5	60
МоноБанк	1,25	60
Credit Agricole	1,25	72
Ukrsibbank	3,8	30
Ідея Банк	4,7	24

Зазначимо, що, на фоні полегшення вимог до позичальників щодо підтвердження офіційних доходів, спостерігається тенденція до підвищення середніх реальних відсоткових ставок по кредитах готівкою. Наприклад, кредити на три роки стали дорожчими на 4,23 процентних пункти, досягнувши 51,79% річних. Окрім того, кредити на один рік подорожчали на 0,96 п.п., досягнувши 54,8% річних в період з 15 серпня по 17 жовтня 2021 року.

АТ «СЕНС БАНК» надає своїм клієнтам зручність безкоштовної оплати комунальних послуг через інтернет, а також інші сервіси, зокрема оплату мобільного зв'язку та рахунків компаній. Банк є частиною групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ.

Цей банк обслуговує понад 240 тисяч юридичних осіб, серед яких значні компанії, такі як «Укрпошта», «Укртелеком», «Макдональдс Україна», Львівська кондитерська фабрика «Світоч», «Оболонь» та інші.

Основні умови кредитування для фізичних осіб включають:

клієнти повинні бути резидентами України;

позичальники повинні мати позитивне співвідношення доходів і витрат, що дозволяє здійснювати регулярні виплати за кредитом і відсотками;

погашення кредиту відбувається, зазвичай, рівними щомісячними частинами;

відсотки нараховуються на залишок кредиту та погашаються щомісяця;

можливість дострокового погашення без додаткових витрат;

безкоштовне оформлення документів і оцінка застави.

У разі кредитування під заставу необхідно надати документи, що підтверджують право власності на майно, а також, у разі додаткових запитів, можуть бути потрібні й інші документи.

Система «Інтернет-банкінг» дозволяє користувачам управляти рахунками в національній та іноземній валютах, а також отримувати всі необхідні дані щодо руху коштів. Вона доступна як:

в онлайн-режимі через інтернет;

в офлайн-режимі через рс-банкінг, якщо доступ до інтернету обмежений або відсутній.

Клієнти АТ «СЕНС БАНК» можуть:

швидко виконувати платіжні операції, навіть у складних фінансових системах;

спільно працювати з платіжними документами кількох співробітниками, що знаходяться в різних офісах;

обмінювати фінансові документи з іншими бухгалтерськими програмами;

використовувати різну кількість електронних підписів.

Для поліпшення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг необхідно активно впроваджувати передові технології, удосконалювати механізми кредитування та підвищувати рівень зручності для клієнтів.

Захист конфіденційності даних в Інтернет-банкінгу забезпечується використанням сертифікованих криптографічних засобів, а також застосуванням

надійних механізмів аутентифікації клієнтів та постійним контролем за цілісністю переданої інформації.

З картою MasterCard від АТ «СЕНС БАНК» клієнти отримують можливість здійснювати оплату за товари та послуги зручним способом, а також знімати готівку без обмежень у будь-якій точці світу 24 години на добу, 7 днів на тиждень, при цьому в валюті країни перебування.

Переваги використання картки:

відсутність комісій при оплаті товарів і послуг;

пільговий період до 57 днів на безготівкові операції;

проценти нараховуються лише за фактично використану суму кредиту.

Зручність погашення кредиту дозволяє відновити кредитний ліміт, який можна повторно використовувати після часткового або повного погашення.

Усі операції прозорі, без прихованих комісій.

Завдяки безкоштовним додатковим послугам, таким як «Мобільний банкінг», «Виписка онлайн», «Виписка на e-mail», «Постійне доручення», клієнти мають доступ до безлічі корисних сервісів.

Отримуйте бонуси за допомогою програми лояльності «Сенс Банк», де за кожні витрачені 10 гривень нараховується 1 бонус, який можна обміняти на різноманітні товари та послуги.

АТ «СЕНС БАНК» пропонує компаніям вигідні умови для зарплатних проектів, включаючи випуск карток для співробітників. Це дозволяє працівникам отримувати зарплату, премії та компенсації прямо на карткові рахунки.

Переваги для співробітників:

відсутність комісій за зняття готівки в мережі АТ «СЕНС БАНК»;

високий рівень безпеки (картку можна відновити при втраті або пошкодженні);

можливість вільно розпоряджатися коштами;

картки приймаються до оплати як в Україні, так і за кордоном;

спеціальні знижки в магазинах для власників карток;

нарахування відсотків на залишок коштів на картці в гривнях;  
можливість використовувати картку в будь-якому регіоні або за кордоном;  
безкоштовні звіти щодо нарахування заробітної плати та операцій.

Картка АТ «СЕНС БАНК» дозволяє зручно оплачувати покупки на заправках, в магазинах, поповнювати мобільний рахунок, погашати кредити та виконувати багато інших фінансових операцій.

У рамках зарплатного проєкту, банк пропонує ряд корисних послуг для клієнтів. Серед них можливість відкриття карткового рахунку з овердрафтом, спеціальні знижки на відкриття та обслуговування кредитних карт, а також інші вигоди, що роблять повсякденне фінансове життя комфортнішим.

Що стосується кредитних ставок, то для різних категорій клієнтів вони варіюються:

для найкращих клієнтів, які своєчасно погашають кредити – ставка 35%;

для зарплатних клієнтів – ставка 41%;

для клієнтів без зарплатного проєкту або тих, хто не обслуговується в банку – ставка від 46% до 54%;

ставка за кредитами на платіжну картку становить 36% річних.

З метою підвищення ефективності банківської діяльності важливо постійно розширювати спектр послуг і забезпечувати їх високу якість. Коли банк збільшує кількість послуг, виникає потреба у посиленому маркетинговому контролі для підвищення рівня обслуговування та створення кращих умов для клієнтів. Тому, окрім розширення пропозицій, необхідно постійно вдосконалювати стратегії маркетингового управління для забезпечення оптимального досвіду для кожного клієнта.

### 3.2 Удосконалення системи маркетингу банківських послуг, що надає АТ «СЕНС БАНК»

В умовах зростаючої конкуренції на фінансовому ринку України банки стикаються із необхідністю вдосконалення своїх маркетингових стратегій,

спрямованих на залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Одним із провідних фінансових установ, яка активно працює над оптимізацією своїх послуг, є АТ «СЕНС БАНК». У цьому контексті маркетинг відіграє ключову роль у забезпеченні успішності діяльності банку, оскільки від його ефективності залежить здатність банку пристосуватися до змін ринку та задовольнити потреби клієнтів. В цьому параграфі проаналізуємо сучасні підходи до маркетингу банківських послуг, що застосовуються АТ «СЕНС БАНК», і запропонувати напрями вдосконалення, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності банку. Основні напрями маркетингової діяльності наведено на рис. 3.1.

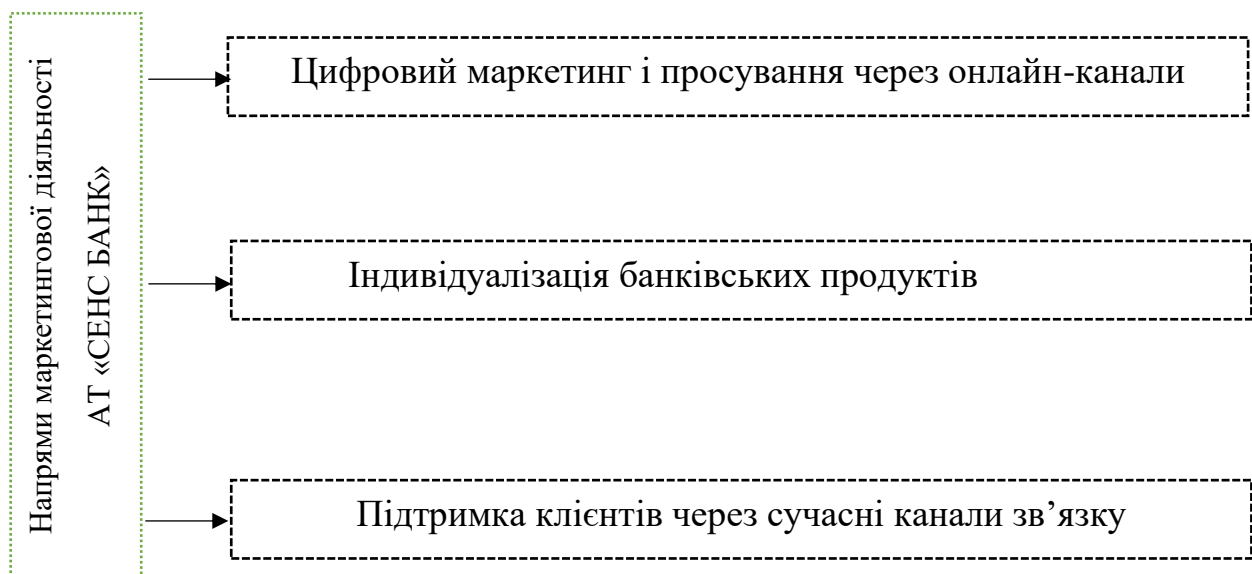


Рисунок 3.1 –Напрями маркетингової діяльності АТ «СЕНС БАНК»

АТ «СЕНС БАНК» демонструє значні успіхи в адаптації до цифрових технологій та розвитку інноваційних послуг для своїх клієнтів. Основними напрями маркетингової діяльності банку є:

по-перше, цифровий маркетинг і просування через онлайн-канали. АТ «СЕНС БАНК» активно використовує соціальні мережі, електронну пошту, і таргетовану рекламу для просування своїх послуг. Особливий акцент зроблено на інтернет-банкінгу та мобільних додатках, які забезпечують клієнтам зручність і швидкість проведення фінансових операцій;

по-друге, індивідуалізація банківських продуктів. АТ «СЕНС БАНК» запровадив систему сегментації клієнтів, що дозволяє надавати персоналізовані пропозиції залежно від фінансових потреб кожного користувача. Це допомагає зміцнити довіру клієнтів і підвищити рівень їхньої лояльності;

по-третє, підтримка клієнтів через сучасні канали зв'язку. Завдяки чат-ботам та гарячій лінії банк забезпечує оперативний зворотний зв'язок із клієнтами. Високий рівень клієнтського сервісу є одним із пріоритетів банку.

Для покращення системи маркетингу банківських послуг АТ «СЕНС БАНК» пропонується реалізувати такі заходи табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Заходи, що пропонуються для покращення системи маркетингу банківських послуг АТ «СЕНС БАНК»

№ з/с	Захід	Характеристика
1	Впровадження новітніх цифрових технологій	Зростання популярності штучного інтелекту та машинного навчання створює нові можливості для аналізу поведінки клієнтів та прогнозування їхніх потреб. Використання аналітичних платформ дозволить банку краще розуміти своїх клієнтів і створювати послуги, які максимально відповідають їхнім очікуванням. Зокрема, впровадження системи предиктивного аналізу сприятиме оптимізації пропозицій для кожного сегмента клієнтів.
2	Розширення асортименту послуг із високою доданою вартістю	Банк може запровадити більш спеціалізовані продукти, такі як послуги для малого та середнього бізнесу, інвестиційні інструменти або страхові програми. Розробка таких продуктів має супроводжуватися активною маркетинговою кампанією, що роз'яснюватиме їх переваги клієнтам.
3	Розвиток бренду через соціальну відповідальність	Маркетинг, орієнтований на соціальні цінності, є важливим інструментом для побудови довіри до банку. Проведення соціальних ініціатив, таких як фінансова освіта населення або підтримка екологічних проєктів, сприятиме підвищенню іміджу «СЕНС БАНК» як відповідальної установи.
4	Активізація роботи із зворотним зв'язком від клієнтів	Важливим аспектом є розвиток механізмів збору відгуків клієнтів та аналізу їхньої задоволеності. Це дозволить банку оперативно виявляти слабкі місця у своїй роботі та вдосконалювати процеси обслуговування.
5	Інтеграція омніканального підходу	Банк повинен забезпечити безшовну інтеграцію між різними каналами комунікації, такими як мобільні додатки, інтернет-банкінг, відділення та контакт-центри. Це підвищить зручність користування послугами для клієнтів

Проте в сучасних умовах розвитку банківських послуг та змін споживацької поведінки є низка викликів, які потребують удосконалення маркетингової системи.

Удосконалення системи маркетингу банківських послуг, що надає АТ «СЕНС БАНК», є важливим завданням для підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку. Реалізація запропонованих заходів дозволить банку забезпечити високий рівень клієнтського задоволення, оптимізувати внутрішні процеси та розширити свою присутність на ринку. Орієнтація на інноваційні рішення, соціальну відповідальність та індивідуальний підхід до клієнтів стане основою для подальшого успішного розвитку «СЕНС БАНК».

Інтернет-банкінг як стратегічний крок до майбутнього: З огляду на стрімкий розвиток інтернет-технологій, АТ «СЕНС БАНК» пропонує своїм клієнтам систему дистанційного обслуговування iBank. Завдяки таким інноваціям, АТ «СЕНС БАНК» зміцнює свої позиції на фінансовому ринку, надаючи клієнтам сучасні фінансові інструменти, що відповідають вимогам цифрової ери (рис 3.2).

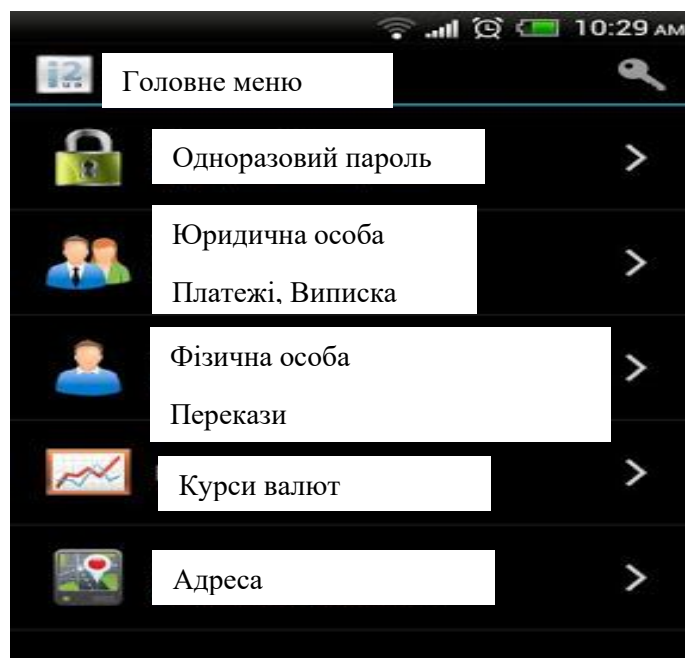


Рисунок 3.2 – Головне меню системи iBank

Попри досягнуті успіхи, АТ «СЕНС БАНК» розуміє важливість адаптації до змін у конкурентному середовищі. В умовах посиленої конкуренції, особливо серед великих фінансових установ, банк постійно вдосконалює свої інструменти та стратегії для зміцнення конкурентних переваг.

Цей інструмент дозволяє здійснювати повний контроль над банківськими рахунками через Інтернет, що значно економить час та кошти, одночасно підвищуючи зручність використання банківських послуг.

Процес впровадження iBank: Тривалість впровадження системи iBank залежить від масштабів проєкту, але зазвичай займає 10-12 годин, що робить процес швидким та зручним для клієнтів банку.

iBank – це платформа для дистанційного банківського обслуговування, розроблена компанією VIFIT, що забезпечує можливість проведення операцій та отримання платіжно-розрахункових послуг як для фізичних, так і для юридичних осіб. Система дозволяє клієнтам ефективно керувати своїми фінансами онлайн, покращуючи не лише їхній досвід, але й оптимізуючи роботу банку.

Після інтеграції системи iBank в АТ «СЕНС БАНК» фахівці повинні пройти кілька важливих етапів для забезпечення безперебійної роботи та високого рівня безпеки системи, з урахуванням технічних і організаційних вимог. Ось основні етапи:

1. Розробка індивідуального плану налаштування iBank. Спеціалісти повинні створити проєкт, який відповідає технічним характеристикам банку, а також організаційним вимогам для ефективної інтеграції системи iBank в існуючу інфраструктуру. Це передбачає визначення необхідного обладнання, програмного забезпечення та робочих місць для користувачів.

2. Аналіз політики IP-безпеки банку. Налаштування системи вимагає ретельного аналізу поточної політики IP-безпеки. Фахівці повинні перевірити існуючі засоби захисту мережі та інтегрувати їх у нову систему, що забезпечить безпечний доступ до iBank через Інтернет.

3. Консультація з адаптації або оновлення політики IP-безпеки. У процесі впровадження iBank необхідно розробити або оновити політику IP-безпеки. Це

включає визначення і налаштування механізмів аутентифікації та авторизації для користувачів, які підключатимуться до системи через Інтернет чи банківський модемний пул.

4. Налаштування доступу клієнтів до web-сервера iBank. Фахівці повинні налаштувати доступ клієнтів до web-сервера iBank як через Інтернет, так і через банківський модемний пул, забезпечуючи безпечне підключення з різних мереж та захищену передачу даних.

5. Налаштування доступу до серверів додатків iBank. Наступний крок – налаштування доступу клієнтів до серверів додатків iBank, що дозволить забезпечити роботу всіх необхідних інтерфейсів та сервісів для користувачів системи.

Технічні вимоги до комп'ютера для роботи з системою iBank:

1. Операційні системи. Для стабільної роботи з iBank клієнтський комп'ютер повинен мати одну з таких операційних систем: Windows 7, 2000, XP, 2003, Vista або будь-яку новішу версію.

2. Браузери. iBank підтримує популярні веб-браузери, зокрема Mozilla Firefox, Internet Explorer, Opera та інші, які забезпечують сумісність з Java VM (віртуальною машиною для Java).

3. Java VM. На комп'ютері користувача повинна бути встановлена Java VM (версія 6 або новіша). Це обов'язкова умова для коректної роботи з iBank, оскільки вона дає можливість запускати Java-аплети для реєстрації та керування рахунками.

4. Технологія тонкого клієнта. iBank працює на основі технології тонкого клієнта, що означає, що необхідне програмне забезпечення завантажується на комп'ютер користувача безпосередньо під час роботи з системою. Для взаємодії із системою використовуються Java-аплети.

5. Захист програмного забезпечення. Для запобігання несанкціонованим змінам або підмінам програмного забезпечення, що використовується в iBank, застосовується електронний підпис. Браузер перевіряє підпис програмного

забезпечення під час першого завантаження аплету або після його оновлення, що підвищує рівень безпеки.

Ці вимоги є критичними для забезпечення безпеки, ефективності та стабільної роботи системи iBank, гарантуючи високий рівень захисту і надійності дистанційного банківського обслуговування (рис. 3.3).

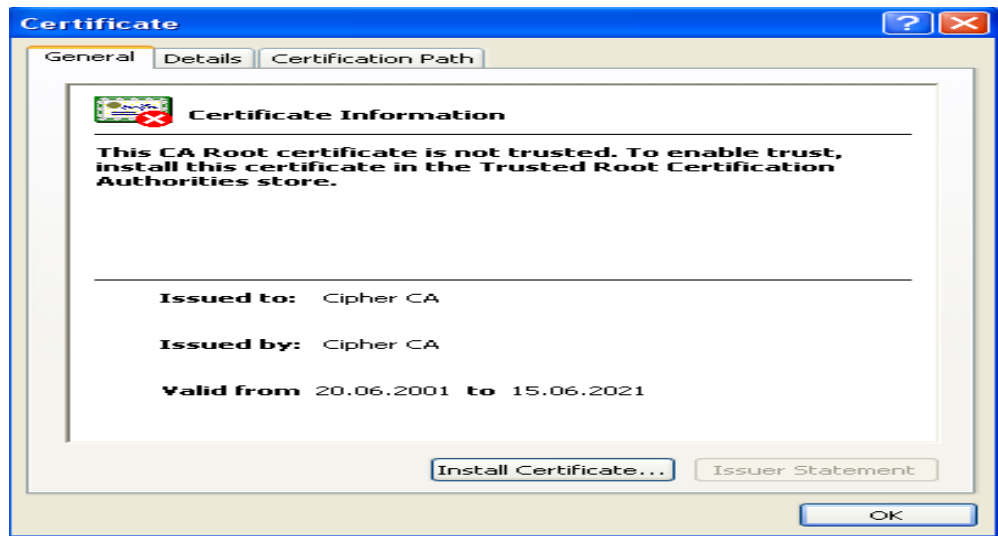


Рисунок 3.3 – Завантаження сертифікату

Для перевірки достовірності сертифікату відкрийте його та зверніть увагу на значення полів *Issued to* та *Issued By* (для англійської версії операційної системи, для інших мовних версій – аналогічно). У цих полях має бути вказано «Cipher CA». Також переконайтесь, що сертифікат є дійсним, перевіривши значення в полях «Valid from ... to ...». Додатково у вкладці *Details* знайдіть параметр «Subject Key Identifier». (рис. 3.4).

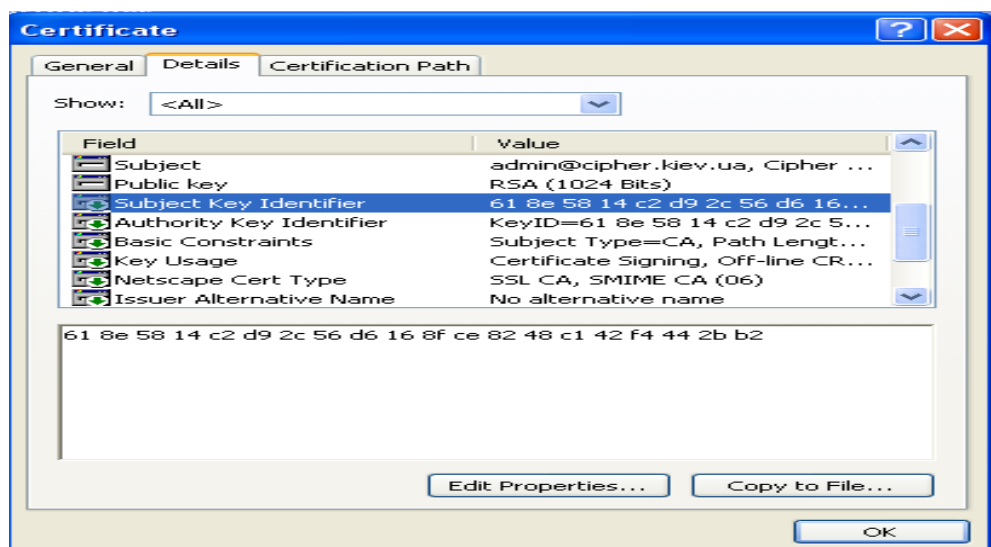


Рисунок 3.4 – Перевірка достовірності сертифікату

У будь-якому випадку необхідно порівняти цей ідентифікатор із банківським. Якщо всі дані відповідають вимогам, перейдіть у розділ «General» і натисніть кнопку «Install Certificate», дотримуючись інструкцій для завершення процесу встановлення сертифікату в браузері. Для перевірки правильності встановлення сертифікату можна знайти його у сховищі сертифікатів, використовуючи програму Internet Explorer. (рис. 3.5).

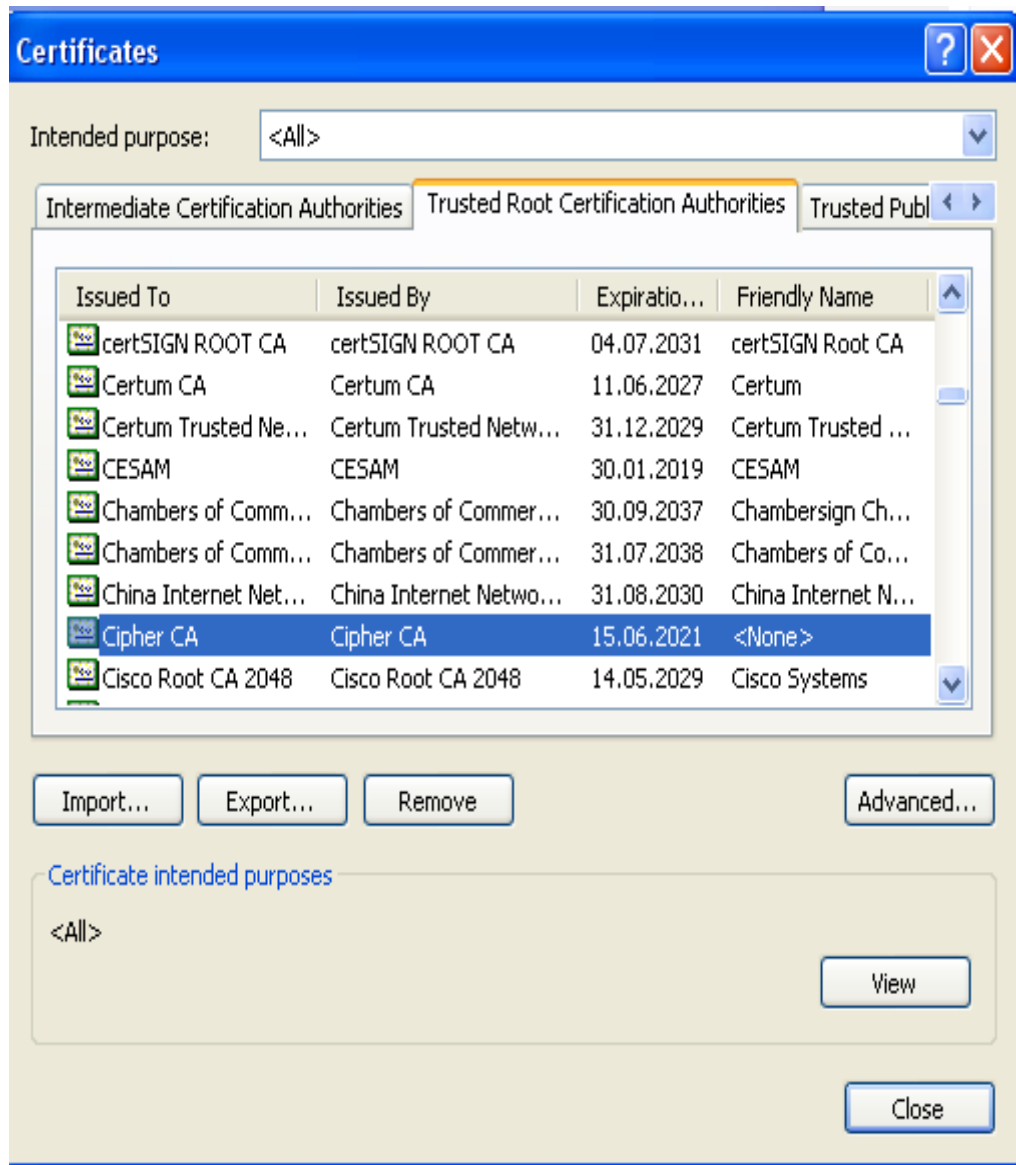


Рисунок 3.5 – Правильність встановлення сертифікату

У разі правильного встановлення у нижній частині форми ви побачите «This certificate is OK» (англійська версія операційної системи) (рис. 3.6).

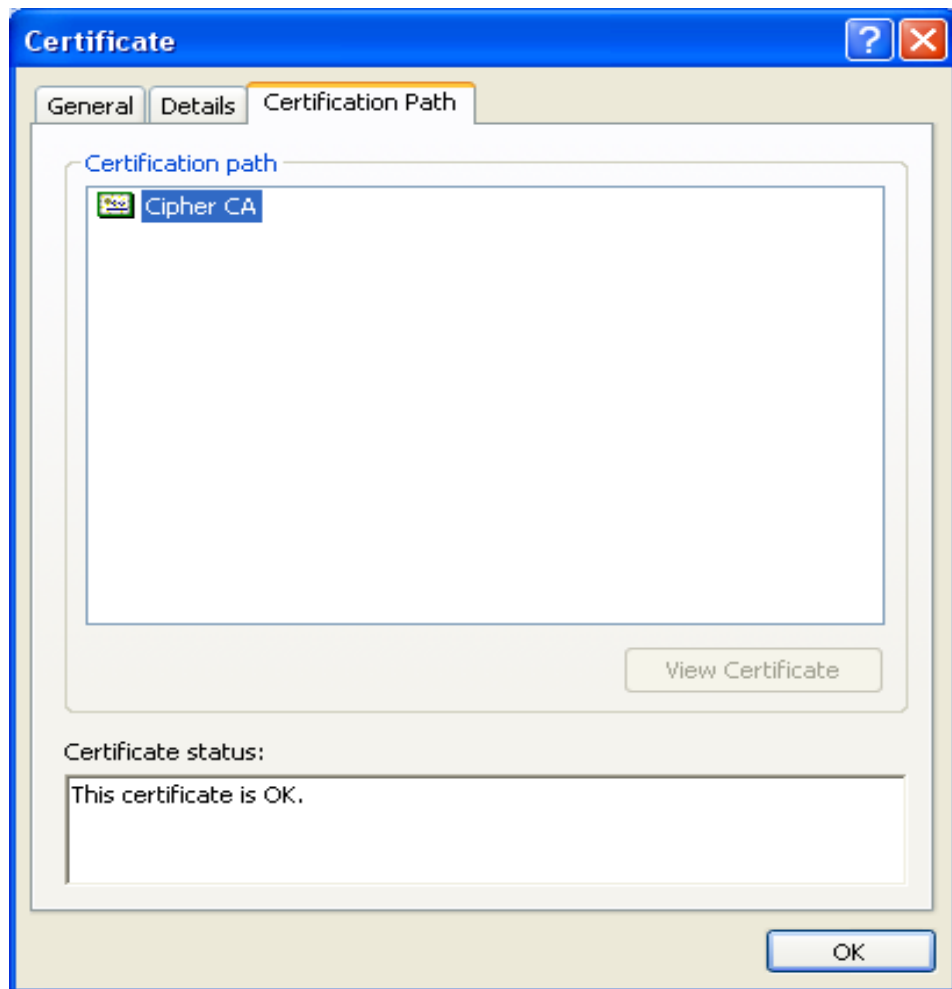


Рисунок 3.6 – Кінцевий результат встановлення сертифікату

Система дистанційного банківського обслуговування iBank пропонує розширений спектр послуг для клієнтів банку (див. рис. 3.7). Це дозволяє зробити висновок, що iBank відкриває можливості для здійснення різноманітних онлайн-платежів, що сприяє розширенню асортименту послуг, економії часу, залученню нових клієнтів і зміцненню лояльності вже існуючих.

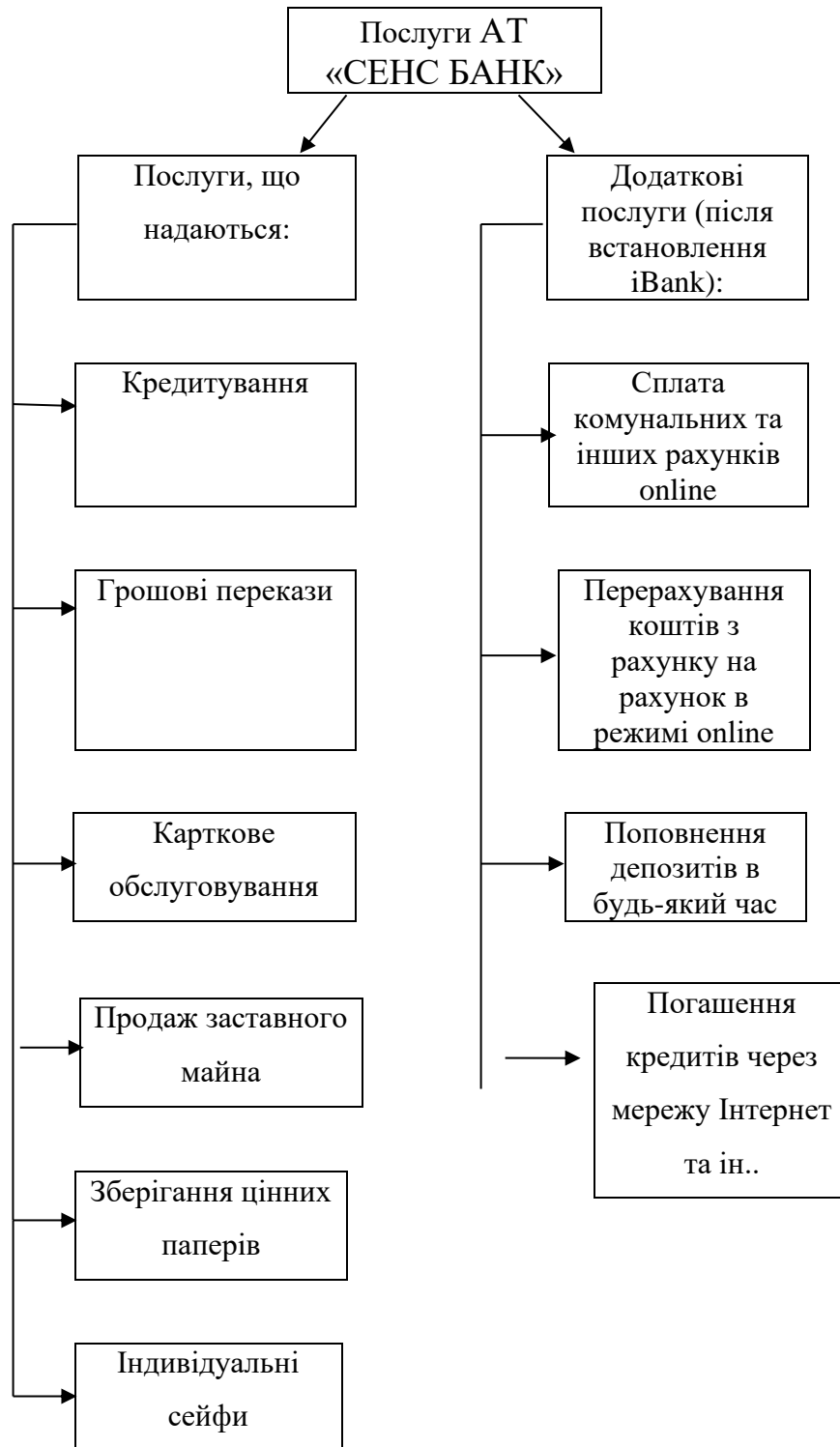


Рисунок 3.7 – Послуги, що пропонує АТ «СЕНС БАНК»

Ця система вирізняється простотою встановлення та зручністю використання. iBank – це платформа, яка забезпечує віддалений доступ до

рахунків та можливість здійснювати операції через Інтернет у будь-який час і з будь-якого комп'ютера.

### 3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів

Економічна оцінка ефективності інноваційної діяльності охоплює ряд важливих завдань, таких як: вибір та обґрунтування стратегічних напрямів досліджень, визначення критеріїв і показників економічної ефективності, оцінка її впливу на діяльність підприємства, а також розробка ефективної методики реалізації цієї діяльності. Оскільки витрати на інновації є значними і супроводжуються ризиками, розробка методів для оцінки доцільності інноваційної діяльності з самого початку її впровадження є надзвичайно важливою.

Для оцінки економічної ефективності проєкту впровадження нових продуктів доцільно застосовувати метод чистої поточної вартості (NPV). Цей метод є найвідповіднішим для оцінки проєктів з непостійними щорічними результатами та довгостроковим терміном реалізації.

Чиста поточна вартість (NPV) проєкту відображає загальне перевищення чистого прибутку, який генерується в результаті реалізації інвестиційного проєкту, над загальними капітальними витратами з урахуванням приведення результатів і витрат до початкового моменту часу. Для точніших розрахунків важливо детально аналізувати склад капітальних витрат, до яких відносяться: закупівля сучасних інформаційно-комп'ютерних засобів, інвестування в новітні технологічні процеси, а також витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Для наочності ці витрати можна представити у вигляді таблиці (табл. 3.3).

З урахуванням прогнозованих варіантів формування валового прибутку буде розраховуватися і чистий прибуток підприємства. Очікується, що збільшення витрат на НДДКР та маркетинг, пов'язане з прискореним виведенням

нових продуктів на ринок, сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності та комунікаційної роботи підприємства.

Це стане можливим завдяки впровадженню оптимальних каналів збуту продукції та ефективному проведенню маркетингових комунікацій.

Таблиця 3.3 – Сумарні капітальні витрати АТ «СЕНС БАНК» (тис. грн.) \*

№	Показник	Вартісне значення, тис. грн..
1	Придбання сучасних інформаційно-комп'ютерних засобів	1552
2	Проведення комплексних маркетингових досліджень	1750
3	Розробка програми стратегічного розвитку комерційного банку	100
4	НДДКР, ти витрати на заробітну плату	1876,3
	Усього	5278,3

\* - Дані надано банком без розкриття розрахунку витрат

Чиста поточна вартість проекту NPV розраховується за наступною формулою:

$$NPV = -K_{\Sigma} + \frac{Пч}{(1+e)^1} + \frac{Пч}{(1+e)^2} + \frac{Пч}{(1+e)^3} + \frac{Пч}{(1+e)^4} + \frac{Пч}{(1+e)^5}, \quad (3.5)$$

де  $K_{\Sigma}$  - сумарні інвестиції за 5 років,

Пч - чисті платежі (приплив засобів - відтік засобів),

e - ставка дисконтування ( $e = 0,25$ ), у нашому випадку дорівнює обліковій ставці НБУ у 2024 році.

$$NPV = -K_{\Sigma} + \frac{2249,26}{(1+0,25)^1} + \frac{2249,26}{(1+0,25)^2} + \frac{2249,26}{(1+0,25)^3} + \frac{2553,83}{(1+0,25)^4} + \frac{2216,72}{(1+0,25)^5} = -5278,3 + 6162,98 = 884,68(\text{тис.грн.}).$$

Позитивне значення чистої поточної вартості (NPV) свідчить про високу ефективність проекту. Фінансові показники діяльності АТ «СЕНС БАНК», які очікуються після впровадження CRM-системи, можна представити у вигляді таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок фінансових показників діяльності підприємства, тис.грн.

Показник	2025р.	2026р.	2027р.	2028р.	2029р.	Всього
Валовий прибуток, тис.грн.	3318,33	3318,33	3318,33	3698,75	3278,64	16932,4
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	3258,33	3258,33	3258,33	3629,75	3218,64	16623,4
Фінансові витрати, тис.грн.	515,33	515,33	515,33	515,33	515,33	2576,65
Прибуток до оподаткування, тис.грн.	2743,00	2743,00	2743,00	3114,42	2703,31	14046,7
Податок на прибуток, тис.грн.	493,74	493,74	493,74	560,59	486,59	2528,4
Чистий прибуток, тис.грн.	2249,26	2249,26	2249,26	2553,83	2216,72	11518,33

Таким чином, чистий прибуток отриманий в результаті здійснення даного проекту складе 11518,33 тис. грн.

Розрахунок індексу прибутковості:

$$PI = \frac{\frac{Pч}{(1+e)^1} + \frac{Pч}{(1+e)^2} + \frac{Pч}{(1+e)^3} + \frac{Pч}{(1+e)^4} + \frac{Pч}{(1+e)^5}}{K_{\Sigma}}, \quad (3.6)$$

$$PI = \frac{\frac{2249,26}{(1+0,25)^1} + \frac{2249,26}{(1+0,25)^2} + \frac{2249,26}{(1+0,25)^3} + \frac{2553,83}{(1+0,25)^4} + \frac{2216,72}{(1+0,25)^5}}{5278,3} = \frac{6162,98}{5278,3} = 1,167.$$

Період окупності проекту:

$$PP = K_{\Sigma} / \left( \frac{Pч}{(1+e)^1} + \frac{Pч}{(1+e)^2} + \frac{Pч}{(1+e)^3} + \frac{Pч}{(1+e)^4} + \frac{Pч}{(1+e)^5} \right), \quad (3.7)$$

де PP - дисконтований строк окупності капітальних вкладень.

$$PP = \frac{5278,3}{6162,98/5} = 4,3 \text{ (роки)}.$$

Таким чином, строк окупності становитиме 4,3 роки або 52 місяці.

Результати аналізу, підтвержують доцільність впровадження запропонованих заходів, а також підтверджують подальший вибір стратегії розвитку підприємства і формулювання ефективної маркетингової стратегії.

Ключовим аспектом діяльності сучасного комерційного банку, як фінансового посередника на конкурентному ринку, є розробка та застосування

маркетингових стратегій для підвищення привабливості банківських послуг серед споживачів фінансово-кредитного ринку, зокрема для цього банку. В умовах світової фінансової кризи кредитно-фінансова установа повинна максимально використовувати свої конкурентні переваги.

### Висновок до розділу 3

Для покращення маркетингової діяльності кредитно-фінансової установи пропонується низка заходів. Зокрема, для підвищення ефективності роботи банку важливо вдосконалити такі аспекти:

- рекламні кампанії;
- якість обслуговування клієнтів;
- збільшення кількості перехресних продажів.

Покращення цих напрямів дозволить не лише розширити спектр послуг, а й значно збільшити кількість лояльних клієнтів. Перехресні продажі є важливим інструментом для залучення клієнтів і формування з ними довгострокових відносин. Це допоможе виділити продукти банку серед стандартних пропозицій, які надаються іншими установами, такими як АТ «СЕНС БАНК».

Особливу увагу слід приділяти якості обслуговування, оскільки клієнти акцентують увагу на індивідуальному підході, швидкості обслуговування, уважності та доброзичливості персоналу. Завдяки цим заходам АТ «СЕНС БАНК» зможе успішно конкурувати на ринку банківських послуг навіть в умовах економічної нестабільності. Це, у свою чергу, матиме позитивний вплив не тільки на банк, але й на весь банківський сектор та економіку в цілому.

Отже, за умови ефективного впровадження запропонованих заходів, АТ «СЕНС БАНК» з мінімальними витратами зможе досягти значного економічного ефекту.

## ВИСНОВКИ

Ключовим елементом підтримки конкурентоспроможності банківських послуг є виявлення потенційних клієнтів, що безпосередньо пов'язано з формуванням клієнтської бази банку. В умовах сучасної економіки, де соціальні фактори набувають усе більшого значення, маркетинг у банківському секторі все частіше розглядається як поєднання технічних інструментів із цілеспрямованою соціальною політикою та впровадженням нових підходів у роботі банківського персоналу. Основним принципом цього підходу є концепція «все для клієнта», що передбачає повну відповідальність установи за клієнта, забезпечуючи йому очікуваний прибуток. При цьому основним є прибуток клієнта, а вже потім – інтереси банку. Орієнтація на потреби клієнта стає ключовим фактором, що визначає успіх банку.

Маркетингові зусилля кредитно-фінансової установи повинні бути націлені на залучення нових клієнтів, підвищення їх лояльності, покращення операційної ефективності та зміцнення ринкових позицій. Для того, щоб забезпечити стабільність і не відхилитися від заданого курсу, необхідно здійснювати постійний контроль за виконанням запланованих маркетингових програм. В Україні активно здійснюється контроль за діяльністю кредитних установ, зокрема комерційних банків. Однак для вирішення маркетингових проблем важливим є впровадження багатофункціонального, послідовного та ретельного внутрішнього контролю, без якого важко ефективно конкурувати на ринку.

Маркетингову стратегію кредитно-фінансової установи необхідно спрямовати на збереження високого рівня пізнаваності банку, а також на підтримку його репутації та довіри серед клієнтів і партнерів. Це досягатиметься через дотримання високих стандартів обслуговування, підвищення якості та розширення спектра послуг, оптимізацію витрат і покращення ефективності роботи банківської мережі та персоналу.

Було проведено детальний аналіз сильних і слабких сторін АТ «СЕНС БАНК». У роботі також запропоновані конкретні заходи для вдосконалення маркетингової діяльності банку. Зокрема, для покращення ефективності діяльності установи необхідно: оптимізувати рекламні кампанії; підвищити якість обслуговування клієнтів; збільшити кількість перехресних продажів.

Покращення цих напрямків дозволить не лише розширити перелік банківських послуг, а й значно збільшити кількість постійних клієнтів. Перехресні продажі є важливим інструментом для залучення нових клієнтів і підвищення їх зацікавленості в послугах кредитно-фінансової установи.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996р. – К: Вид-во «Право». Українська Правда Фундація. – 1996. – 66 с.
2. Алтухов П.Л. Процесний підхід до забезпечення конкурентоспроможності підприємства / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2005. – №2. – С. 3-5.
3. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу / Д. Берницька // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(2). – С. 41-45. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan\\_2012\\_11\(2\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esan_2012_11(2)_8).
4. Бондаренко С.М. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / С. М. Бондаренко, А. А. Невмержицька. // Технології та дизайн. – 2014. – № 2. – С. 1-6. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_2_15).
5. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2007. – 307 с.
6. Денисенко М.П. Методика кількісної оцінки конкурентоспроможності підприємства швейної галузі / М.П. Денисенко, А.П. Гречан, К.О. Шилова // Економіка та держава. – 2005. – №8. – С. 36-38.
7. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [навчальний посібник] / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
8. Досьє «Укрпошта» на біржі контролю діяльності підприємств «YouControl». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/21560045/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/21560045/)
9. Єрмак А.В. Конкурентоздатність підприємства: сутність поняття (проблематика питання) / А.В. Єрмак // Вісник економічної науки України. – 2005. - №1. – С. 41- 44.

10. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. – 2001. – №12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2210-14>.

11. Калашнікова Л.М. Конкурентоспроможність підприємства й її продукції: підручник / Л.М. Калашнікова // Машинобудівельник. Київ, – 2003. – №11. С. 15-18.

12. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А.В. Кваско // Наукові записки. – 2017. - №1. – С. 111 – 118.

13. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010, № 457 (редакція від 24.02.2020). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>.

14. Кодекс етики з офіційного сайту АТ «Укрпошта». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ukrposhta.ua/doc/pro-ukrposhtu/kodeks\\_etyky\\_ta\\_dilovoi\\_povedinky.pdf](https://www.ukrposhta.ua/doc/pro-ukrposhtu/kodeks_etyky_ta_dilovoi_povedinky.pdf).

15. Козицька Г.В. Дослідження концентрації ринку силових масляних трансформаторів / Г.В. Козицька, В.Ю. Іванов // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – № 4 (66). – С. 146-152.

16. Корінев В.Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства [Текст] / В. Л. Корінев // Держава та регіони : Економіка та підприємництво. – 2011. – № 4. – С. 142-146.

17. Котлер П. Управління маркетингом: аналіз, планування, впровадження та контроль, Нью-Джерсі, Енглвуд-Кліффс, Prentice-Hall Inc., 6-е видання, 1988.

18. Клічук О. Роль сучасних інформаційних технологій у пошуку оптимальних рішень в економіці / О. Клічук // Нова педагогічна думка. 2015. № 1. С. 163–165.

19. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації [Текст] / А.О. Левицька // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155–163. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/37688>.

20. Лупак Р.Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
21. Маренич А. Управління конкурентоспроможністю: навчальний посібник, Бізнес-Інформ, 1996. С. 23-27. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_4\\_274\\_282.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf).
22. Маркетинг промислового підприємства [Електронний ресурс] : методичні рекомендації до практичних завдань і самостійної роботи студентів спеціальності 075 "Маркетинг" першого (бакалаврського) рівня / уклад. О. В. Гронь, Ю. М. Тер-Карапетянц. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 53 с.
23. Маркетингові дослідження : методичні рекомендації до виконання практичних завдань для студентів спеціальності 075 "Маркетинг" першого (бакалаврського) рівня : [Електронне видання] / уклад. М. І. Ус, К. В. Селезньова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. – 80 с.
24. Мочерний С.В., Устенко О.А., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: посібник. Київ: ВЦ «Академія», 2003. 280 с.
25. Нечаєв В.П. Промисловий маркетинг : Навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни – Кривий Ріг: МІНЕРАЛ, 2016. – 185 с.
26. Окрепкий Р.Б. Методичні аспекти використання кількісних індикаторів концентрації товарного ринку та ступеня його монополізації [Текст] / Ростислав Богданович Окрепкий, Оксана Фелікіссімівна Мигаль // Український журнал прикладної економіки. – 2016. – Том 1. – № 4. – С. 81-88. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/16616>.
27. Окландер М. А. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія / авт. кол.: М. А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с
28. Офіційний сайт Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України – «SMIDA». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.smida.gov.ua/>.
29. Офіційний сайт АТ «Укрпошта». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrposhta.ua/ua>.

30. Павлюк Т.І., Сутність та роль конкуренції в ринковій економіці. Економіка і суспільство. 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6\\_ukr/2.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/2.pdf).

31. Портер М. Стратегія конкуренції і методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1997. 451 с.

32. Павленко Ф., Якубовський М. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою // Економіка України. – 1998. – № 11. – С. 42–51.

33. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

34. Решетняк Т.І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження / Т.І. Решетняк, Ю.Е. Бабіч. // Функціональна економіка. – 2016. – №17. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22832>.

35. Райс Е., Траут Дж. Маркетингові війни / пер. з англ. В. Стельмах. Харків : Вид-во “Ранок” : Фабула, 2019. 240 с.

36. Ткаченко А. М. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства / А. М. Ткаченко, Є. О. Колесник // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 4. – С. 14-21. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2019\\_4\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2019_4_5).

37. Указ президента України №593/2022 «Про відзначення державними нагородами України з нагоди Дня Незалежності України» з офіційного інтернет-представництва президента України Володимира Зеленського. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/documents/5932022-43681>.

38. Фатхутдінов Р.А. Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.

39. Хамініч С. Методика інтегральної оцінки рівня конкурентоспроможності промислового підприємства / Світлана Хамініч // Економіст. – 2006. – №10.– С. 59-61.

40. Хіцан Д. В. Інноваційні технології у фінансовій сфері: узагальнення світового досвіду. Бізнес Інформ. 2024. №8. С. 189–195.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-189-195>

41. Холявко Н. І., Олифіренко І. С., Кононенко С. О. Вплив інноваційних цифрових технологій на повоєнне відновлення університетів України. Бізнес Інформ. 2024. №8. С. 141–150.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-141-150>

42. Хорошев М. І. Зміни демографічної ситуації в Україні під час війни та їх вплив на соціальну політику. Бізнес Інформ. 2024. №8. С. 259–269.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-259-269>

43. Хрипко С. Л., Щербаков С. С. Виклики та перспективи забезпечення інформаційної прозорості в умовах цифровізації освіти та економіки. Бізнес Інформ. 2024. №7. С. 145–154.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-145-154>

44. Черваньов Д.М. Конкурентоздатність та менеджмент підприємств / Д.М. Черваньов, Л. Названова // Теоретичні та прикладні питання економіки. Збірник наукових праць; за заг. ред. проф. Єханурова Ю.І., Шегди А.В. – К.: Видавничополіграфічний центр «Київський університет», 2007. – Випуск 12. – 419 с.

45. Чернявський А. Д. Ч-49 Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / А. Д. Чернявський, М. І. Філіппов. – К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2011. — 234 с.

46. Чужиков В. І. Глобальні економічні тренди авіаційних пасажирських перевезень. Бізнес Інформ. 2024. №7. С. 39–47.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-39-47>

47. Чурилін В. О., Віткін Л. М. Оцінка системи управління екологічними ризиками відповідно до ESG-факторів. Бізнес Інформ. 2024. №8. С. 120–126. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-120-126>

48. Шарко В. В. Конкуренентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. – 2015. – Вип. 2(2). – С. 120-126. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2015\\_2\(2\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(2)_24).

49. Шевяков Ю. І., Красноносова О. М., Кононова Н. В., Александрова В. Є. Формування інструментарію маркетингових комунікацій щодо просування освітнього продукту. Бізнес Інформ. 2024. №8. С. 452–458. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-452-458>

50. Шепеленко С. М. Інноваційні концепти актуалізації впливу інтроспекції працівників на динамічний розвиток підприємств в умовах цифровізації. Бізнес Інформ. 2024. №8. С. 195–202. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-195-202>

51. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 700 с.

52. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

53. Шуба М. В., Тимофєєва В. О. Сучасний стан і перспективи розвитку зовнішньої торгівлі України з Європейським Союзом. Бізнес Інформ. 2024. №8. С. 32–38. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-32-38>

54. Шулла Р. С., Попик М. М. Контроль і оцінка діяльності персоналу як елементи системи управління персоналом. Бізнес Інформ. 2024. №7. С. 465–471. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-465-471>

55. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика (стратегия рыночного поведения). – М.: Гном – Пресс, 1998. – 387 с.

56. Юрченко В. В., Тельнова Г. В. Оптимізація управління клієнтською базою телекомунікаційної компанії за допомогою методів штучного інтелекту. *Бізнес Інформ.* 2024. №9. С. 101–107. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-101-107>

57. Яновский А. Конкурентоспособность товара и товаропроизводителя: підручник, «Бизнес-Информ.», 1996. С. 21-23. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013\\_4\\_274\\_282.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf).

58. Яременко О. І., Климчук О. В., Самборська О. Ю. Оцінка руйнувань та пошкоджень соціальної інфраструктури у воєнний період 2022–2024 років: наслідки для населення. *Бізнес Інформ.* 2024. №8. С. 105–112. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-105-112>

59. Ястремська О. О. Економічні умови розвитку економіки вражень у країнах світу та в Україні. *Бізнес Інформ.* 2024. №5. С. 68–80. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-68-80>

60. Яценко Р. М., Порохнавець А. А. Порівняння ефективності традиційних та AI-методів оптимізації інвестиційного портфеля. *Бізнес Інформ.* 2024. №9. С. 211–217. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-211-217>

## ДОДАТОК А

Наукова публікація за темою:

«КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ»

**Трофімов С. О.**  
**Науковий керівник: к.е.н., доц., доцент закладу вищої освіти**  
**кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва**  
**Михайленко Д.Г.**  
**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна**

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ**

Умови військової агресії РФ проти України створюють нові виклики для фінансово-кредитних установ та їх продуктів. Банкам важливо адаптувати свої послуги до потреб клієнтів, зокрема підтримувати доступ до фінансів у кризових обставинах, розвивати цифрові сервіси та впроваджувати програми допомоги, такі як кредити для відновлення бізнесу чи підтримки Збройних сил України. Конкурентоспроможність банківських продуктів є ключовим фактором у забезпеченні стабільного розвитку фінансово-кредитних установ, особливо в умовах жорсткої конкуренції на ринку. З огляду на стрімке впровадження в галузь ІТ-технологій та змін у уподобаннях споживачів, банкам необхідно постійно проводити моніторинг, оновлювати та вдосконалювати свої продукти для стійкого утримання власних позицій на ринку. Успіх банківського продукту залежить від його здатності краще задовольняти потреби клієнтів порівняно з пропозиціями конкурентів.

Аналіз трактувань поняття «конкурентоспроможність» вказує на його багатогранність та складність. Однак, при застосуванні комплексного підходу до визначення цього поняття деякі суперечності можна вирішити. На відміну від поняття «прибутковість», поняття «конкурентоспроможність» орієнтоване на майбутнє та відображає здатність банків стабільно отримувати прибуток у майбутній перспективі [1].

Оцінка конкурентоспроможності банку за абсолютними показниками має певні обмеження. При визначенні критеріїв оцінки конкурентоспроможності необхідно звернути увагу на аналіз думок споживачів банківських послуг, бо саме їх думка може бути основою для визначення перспективності та ефективності діяльності банку.

Слід зазначити, що споживач банківського продукту розраховує на не одноразове придбання послуги, а на формування відносин з банком на довгостроковій основі. Таким чином, найточнішим критерієм оцінки конкурентоспроможності банку стає сукупна думка клієнтів. Хоча фінансові показники та їх прогнози теж важливі, саме суб'єктивна оцінка клієнтів, особливо тих, які довіряють банку свої заощадження, найкраще відображає реальний стан на ринку. Вибір банку як фінансового партнера потребує глибокого аналізу, оскільки він має ґрунтуватися на багатьох аспектах. Одним з показників оцінки конкурентоспроможності банку є узагальнена думка його клієнтів. Хоча фінансові показники та їх прогнозування можуть бути корисними, саме суб'єктивна оцінка клієнтів, зокрема тих, хто довіряє банку свої фінансові ресурси, найточніше відображає реальну конкурентну позицію установи на

ринку. Так, якість обслуговування відіграє важливу роль в сукупній думці споживачів банківських послуг. Оцінка клієнтами якості обслуговування, яка включає в себе час очікування, надання консультацій, простоту користування послугами дає можливість виявити слабкі місця банку. Клієнти високо цінують можливість вирішення проблем за допомогою мобільного додатку, а не через тривале очікування в банку чи на гарячій лінії. Сучасні клієнти більше орієнтуються на швидкість обслуговування і доступність дистанційних каналів; функціональність продукту. Важливість мають не лише базові характеристики продукту (процентні ставки, комісії тощо), а й додаткові можливості: функціонал мобільного додатку для управління рахунками, автоматичне поповнення депозиту, можливість гнучкого вибору періодів виплат; репутація та імідж банку. Репутація банку на ринку має велике значення для споживачів банківських послуг. Вони обирають банк не тільки за вигідними умовами, але й за надійністю та стабільністю фінансової установи, надають перевагу банкам з високим рівнем капіталізації або з довгою історією на ринку, оскільки вони вважаються більш стабільними. Репутаційні фактори також пов'язані з відкритістю банку до новітніх фінансових технологій та його прозорістю у веденні бізнесу; інноваційність продуктів. Здатність банку інтегрувати новітні технології в свої продукти є важливим фактором конкурентоспроможності. Інновації в банківській сфері можуть стосуватися використання штучного інтелекту, чат-ботів, блокчейн технологій для підвищення прозорості операцій, і навіть впровадження фінансових продуктів на основі Big Data; доступність та зручність використання продуктів. Доступність банківських послуг також є вагомим фактором конкурентоспроможності. Сучасні клієнти очікують, що можуть користуватися банківськими послугами без обмежень щодо часу і місця.

Сучасні конкурентні переваги в банківському секторі безпосередньо залежать від рівня довіри клієнтів. Чим більша довіра, тим вища значущість банку і кращі його фінансові результати. Однак в Україні довіра клієнтів часто базується не на об'єктивних факторах, таких як рейтинги, фінансові показники чи експертні оцінки, а на їхньому суб'єктивному ставленні до персоналу банку.

Ключову роль у досягненні конкурентної переваги відіграє інтелектуальний капітал, адже матеріальні активи вже не є основним джерелом конкурентоспроможності. У сучасних умовах фінансової глобалізації саме якість, а не кількість, стає визначальним критерієм оцінки успіху банківської установи.

#### **Бібліографічний список:**

1. Шпиг, Ф.І. Конкурентоспроможність банку: фактори та критерії оцінки [Текст] / Ф.І. Шпиг // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України: збірник наукових праць. – Суми: Українська академія банківської справи Національного банку України, 2006. - Т. 16. - С. 57-63

