

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра маркетингу та логістики**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
освітній ступінь - «Магістр»

**на тему: Стратегічні напрями маркетингової діяльності банківських
установ**

Виконав:

Засць Євген Юрійович
студент спеціальності
075 «Маркетинг»

Керівник:

Шумкова Вікторія Ігорівна
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та логістики

Рецензент:

Іваницька Надія Володимирівна
директорка РО в м. Суми
ПрАТ СК «ПЗУ Україна»

Суми – 2023

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет
Кафедра

Економіки і менеджменту
Маркетингу та логістики

Освітній ступінь
Спеціальність

Магістр
075 «Маркетинг»

Затверджую:

Зав. кафедри Наталія МАКАРЕНКО
« ____ » _____ 202_ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Зайцю Євгену Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема роботи:** «Стратегічні напрями маркетингової діяльності банківських установ»
2. **База практичного дослідження:**
АТ «Райффайзен Банк» м. Суми

керівник роботи **Шумкова Вікторія Ігорівна, к.е.н.**

Затверджена наказом по університету від

«12» січня 2023 р. №71-н

3. Строк подання студентом закінченої роботи

18 грудня 2023 року

4. Вихідні дані до роботи:

первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова та статистична звітність, законодавчо - нормативні акти з питань діяльності банківських установ, монографії, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково - практичних конференціях з питань стратегічних напрямів маркетингової діяльності банківських установ.

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

узагальнити сутнісну характеристику теоретико-методичних підходів формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності банківських установ;
надати організаційно-економічну характеристику АТ «Райффайзен Банк»; здійснити аналіз маркетингової діяльності досліджуваної банківської установи; дослідити стан системи стратегічного планування маркетингової діяльності банку; розробити інноваційну стратегію маркетингової діяльності банківської установи в конкурентному середовищі; запропонувати комплекс маркетингових заходів для реалізації стратегії інновацій в досліджуваній банківській установі; надати економічне обґрунтування доцільності впровадження стратегії інновацій в банківській установі.

6. Дата видачі завдання:

12 січня 2023 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Визначення та затвердження теми дослідження, складання плану – графіку виконання роботи	січень 2023 р.	виконано
2.	Підбір та аналіз літературних джерел, підготовка першого теоретичного розділу	січень- лютий 2023 р.	виконано
3.	Збір аналітичної інформації, обробка результатів дослідження та підготовка другого розділу роботи	травень-липень 2023 р.	виконано
4.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	вересень-жовтень 2023 р.	виконано
6.	Підготовка висновків, пропозицій та узгодження з керівником	листопад 2023 р.	виконано
7.	Рецензування кваліфікаційної роботи	15-17 грудня 2023 р.	виконано
8.	Підготовка кінцевого варіанту кваліфікаційної роботи	до 11 грудня 2023 р.	виконано
9.	Опрацювання зауважень керівника, перевірка на автентичність	11-17 грудня 2023 р.	виконано
10.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі, деканат	18 грудня 2023 р.	виконано
11.	Підготовка доповіді, презентації до кваліфікаційної роботи та її попередній захист	19-26 грудня 2023 р.	виконано
12.	Захист кваліфікаційної роботи	27-28 грудня 2023 р.	

Студент

Євген ЗАЄЦЬ

Керівник роботи

Вікторія ШУМКОВА

Перевірку на автентичність проведено

Надія БАРАНІК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

Маргарита ЛИШЕНКО

АНОТАЦІЯ

Заєць Є.Ю. Стратегічні напрямки маркетингової діяльності банківських установ.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 075 «Маркетинг», СНАУ, Суми-2023р. – Рукопис.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методичні підходи формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності банківських установ, здійснено організаційно-економічну характеристику банківської установи, проведено аналіз маркетингової діяльності банку, запропоновано впровадження інноваційної маркетингової стратегії в діяльності банківської установи та її економічне обґрунтування.

У роботі було визначено, що сучасні фінансові та грошово-кредитні ринки характеризуються значною конкуренцією. Банки змушені застосовувати нові інструменти управління для забезпечення стійкості та гнучкого реагування на мінливі умови. Водночас відбуваються якісні зміни в діяльності банків. Саме необхідність залучення нових клієнтів та утримання існуючих спонукала банки до активного використання маркетингового інструментарію.

Банківський маркетинг є життєво необхідним елементом діяльності фінансово-кредитних установ, що дає можливість гнучкої адаптації до змін на ринку, розширення клієнтської бази та нарощення продажів банківських продуктів в сучасному жорсткому конкурентному середовищі. Розробка маркетингової стратегії як невід'ємної частини процесу стратегічного планування діяльності банку повинна здійснюватися в тісному зв'язку з формуванням фінансової стратегії банку.

Під час визначення можливих стратегічних напрямків маркетингової діяльності банківських установ було встановлено, що одним із заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності на вітчизняному ринку банківських послуг є стратегія інновацій.

У дослідженні було запропоновано та економічно обґрунтовано впровадження дистанційного банківського обслуговування, що є альтернативою філіальній мережі АТ «Райффайзен Банк» та є економічно вигідною. У сучасному світі онлайн-банкінг допоможе своїм клієнтам з будь-якої точки світу. Розрахунки за допомогою дистанційного обслуговування будуть набагато дешевшими, а процеси будуть швидшими, ніж у «звичайних» банківських відділеннях, що є ще однією перевагою для клієнтів. Таким чином, АТ «Райффайзен Банк» зможе зберегти свою лідерську позицію на фінансово-кредитному ринку України за допомогою впровадження інноваційної системи дистанційного банківського обслуговування.

Ключові слова: банківська установа, банківський маркетинг, дистанційне банківське обслуговування, інновації, маркетингова стратегія.

SUMMARY

Zaiets Yevhen. Strategic directions of marketing activities of banking institutions.

Master thesis in specialty 075 «Marketing», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2023. - Manuscript.

In the qualification work, the theoretical and methodological approaches to the formation of strategic directions of marketing activity of banking institutions were considered, the organizational and economic characteristics of the banking institution were carried out, the analysis of the marketing activity of the bank was carried out, the implementation of an innovative marketing strategy in the activity of the banking institution and its economic justification were proposed.

The work determined that modern financial and monetary markets are characterized by significant competition. Banks are forced to use new management tools to ensure stability and flexible response to changing conditions. At the same time, there are qualitative changes in the activity of banks. It was the need to attract new customers and retain existing ones that prompted banks to actively use marketing tools.

Bank marketing is a vital element of the activity of financial and credit institutions, which enables flexible adaptation to changes in the market, expansion of the client base and increase in sales of banking products in today's tough competitive environment. Development of a marketing strategy as an integral part of the process of strategic planning of the bank's activities should be carried out in close connection with the formation of the bank's financial strategy.

During the determination of possible strategic directions of marketing activities of banking institutions, it was established that one of the measures to increase the level of competitiveness in the domestic market of banking services is the innovation strategy.

In the study, the introduction of remote banking service, which is an alternative to the branch network of JSC «Raiffeisen Bank» and is economically justified, was proposed and economically substantiated.

In today's world, online banking will help its customers from anywhere in the world. Settlements with the help of remote service will be much cheaper and the processes will be faster than in «normal» bank branches, which is another advantage for customers. Thus, JSC «Raiffeisen Bank» will be able to maintain its leading position in the financial and credit market of Ukraine with the help of the implementation of an innovative remote banking service system.

The implementation and development of remote banking services is beneficial for businesses, as it allows them to earn more money by selling banking products and attracting new clients.

Keywords: banking institution, bank marketing, remote banking services, innovations, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні підходи формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності банківських установ	8
РОЗДІЛ 2 Оцінка та аналіз маркетингової діяльності АТ «Райффайзен Банк» м. Суми	18
2.1 Організаційно - економічна характеристика банківської установи	18
2.2 Аналіз маркетингової діяльності банківської установи	28
2.3 Оцінка стратегічної маркетингової діяльності банківської установи	34
РОЗДІЛ 3 Обґрунтування вибору стратегічного напрямку маркетингової діяльності банківської установи	42
3.1. Стратегія інновацій маркетингової діяльності як основний вектор функціонування банківської установи в конкурентному середовищі	42
3.2 Розробка комплексу маркетингових заходів для реалізації стратегії інновацій в банківській установі	48
3.3 Економічне обґрунтування впровадження стратегії інновацій маркетингової діяльності банківської установи	54
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні фінансові та грошово-кредитні ринки характеризуються значною конкуренцією. Банки змушені застосовувати нові напрямки стратегічного розвитку для забезпечення стійкості та гнучкого реагування на мінливі умови. Водночас відбуваються якісні зміни в діяльності банків. Саме необхідність залучення нових клієнтів та утримання існуючих спонукала банки до активного застосування маркетингового інструментарію, та, як наслідок – формування ефективних стратегічних напрямків маркетингової діяльності. Саме у цьому полягає актуальність обраної теми.

Питанню дослідження банківського маркетингу та його стратегічного розвитку було присвячено роботи Васильєвої Т.А., Гірняк В.В., Радченка О.В., Савіної С.С., Стрельченко О., Ткачук В.О. та інші. Але не зважаючи на наявність на велику кількість досліджень з даної теми та швидкі зміни у вподобаннях споживачів, дане питання потребує подальшого вивчення.

Мета й завдання. Метою написання кваліфікаційної роботи є розробка практичних та методичних підходів щодо удосконалення стратегічних напрямів маркетингової діяльності банківських установ.

Для досягнення мети в роботі сформульовані такі завдання:

- узагальнити сутнісну характеристику теоретико-методичних підходів формування стратегічних напрямів маркетингової діяльності банківських установ;
- провести оцінку та аналіз маркетингової діяльності АТ «Райффайзен Банк» м. Суми;
- обґрунтувати вибір стратегічного напрямку маркетингової діяльності банківської установи.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічною маркетинговою діяльністю АТ «Райффайзен Банк» м. Суми.

Предметом дослідження є умови управління стратегічними напрямами маркетингової діяльності банківської установи.

Методи досліджень. У процесі підготовки роботи було використано наступні методи дослідження: порівняння, спостереження, аналіз й узагальнення емпіричних даних (для визначення проблеми й рівня її дослідження); методи економічного аналізу (з метою надання загальної характеристики фінансового стану та сучасного стану маркетингової діяльності банківської установи); графічний метод (для наочного висвітлення висновків щодо проведеного дослідження).

Елементи наукової новизни. Наукова новизна проведеного дослідження полягає у визначенні й економічному обґрунтуванні інноваційного стратегічного напрямку маркетингової діяльності банківської установи за рахунок інтеграції системи дистанційного банківського обслуговування.

Практична значимість одержаних результатів: запропоновано до впровадження в діяльність АТ «Райффайзен Банк» м. Суми інноваційної стратегії удосконалення діяльності банківської установи, зокрема дистанційного банківського обслуговування.

Апробація результатів. Наукові положення основних результатів дослідження, висновки та рекомендації доповідалися і одержали позитивну оцінку на 28-ій міжнародній науково-практичній конференції Технології XXI сторіччя (м. Суми, 23-25 листопада 2022 р.) та на II Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано 2 тези наукових конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел з 27 найменувань. Основний текст викладений на 68 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

Сучасні фінансові та грошово-кредитні ринки характеризуються значною конкуренцією. Банки змушені застосовувати нові інструменти управління для забезпечення стійкості та гнучкого реагування на мінливі умови. Водночас відбуваються якісні зміни в діяльності банків. Саме необхідність залучення нових клієнтів та утримання існуючих спонукала банки до активного використання маркетингового інструментарію, що, на думку В. О. Ткачука та А.О. Тимків [25 с.1245], є результатом зміни напрямку банківської діяльності з операційної на маркетингову, а вплив банківських установ на перебіг економічних процесів має значно зростає за останні роки. Фундаментальна відмінність між ними полягає в тому, що в операційній орієнтації банки зосереджують свої зусилля на технічних, організаційних та бухгалтерських аспектах вдосконалення банківських продуктів. Маркетингова орієнтація передбачає виявлення реальних і потенційних потреб усіх економічних агентів та концентрацію зусиль і можливостей банку на пошуку шляхів їх найкращого задоволення з урахуванням фінансових, кадрових, організаційних, технічних, правових та інших обмежень [10].

Необхідність дедалі активнішого використання маркетингових прийомів та інструментів у банківській сфері зумовлена такими чинниками:

- посиленням конкуренції на ринку фінансових послуг загалом і в банківському секторі зокрема;
- універсалізацією банківської діяльності;
- динамічними змінами в обсягах, характері та структурі попиту на банківські продукти (послуги) та їх постійною диверсифікацією;

- впровадження передових інформаційних технологій у банківську діяльність, адаптація традиційних банківських продуктів до індивідуальних потреб [9, с. 22].

Комплексне використання маркетингових інструментів у діяльності банківських установ свідчить про необхідність вивчення банківського маркетингу як самостійної економічної категорії. Для цього необхідно дослідити бізнес-середовище банківських установ та умови конкурентного розвитку фінансових і грошово-кредитних ринків, а також визначити суб'єкти та об'єкти банківського маркетингу.

Не існує єдиного підходу до тлумачення сутності поняття «банківський маркетинг», оскільки банки почали активно використовувати маркетингові інструменти порівняно недавно. Крім того, в науковій літературі існує багато синонімів для позначення одного й того ж економічного явища (наприклад, «банківський маркетинг», «маркетинг банків», «банківський маркетинг» тощо). Погляди науковців на сутність та місце категорії «банківський маркетинг» у теорії маркетингу також дещо різняться. Одні зазначали, що банківський маркетинг - це модифікація маркетингу, суть якої полягає в модифікації традиційних маркетингових інструментів відповідно до специфіки банківського сектору, інші підкреслювали, що банківський маркетинг - це стратегія та філософія банку. У сукупності, видається доцільним виокремити наступне визначення, яке найкраще описує сутність категорії банківського маркетингу [8 с.14, 22].

Банківський маркетинг - це система управлінських та організаційних стратегічних заходів банківських установ, спрямованих на ефективне реагування на потреби та запити існуючих і потенційних клієнтів шляхом врахування тенденцій розвитку ринку та просування на ньому банківських продуктів і послуг, корисних для суспільства [5 с.145].

У загальному розумінні метою банківського маркетингу є забезпечення фінансової стійкості банку як умови отримання стабільного доходу [8, с. 14].

Якщо розглядати банківський маркетинг з точки зору тактичних дій, а не глобально, то він спрямований на досягнення таких цілей:

- виявлення потреб і попиту споживачів на банківські продукти та послуги і задоволення їх більш ефективним способом, ніж конкуренти;
- формувати та стимулювати попит на банківські продукти та послуги;
- адаптувати банк до постійно мінливого середовища [9 с.22].

Принципи банківського маркетингу орієнтовані на задоволення потреб і вимог клієнтів, підвищуючи якість обслуговування та пропонуючи відповідні фінансові продукти та послуги. Вони також зосереджені на створенні довгострокових відносин з клієнтами, використовуючи стратегії, що базуються на ретельному дослідженні ринку та адаптації до змінюваних умов ринку.

Принципи банківського маркетингу представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні принципи банківського маркетингу

Принцип	Сутність
1	2
Орієнтація на державний підхід	Аналізуючи перспективи розвитку, необхідно враховувати специфіку тієї країни, де функціонує банк, а саме: її законодавчу базу, стан розвитку банківської системи, нормативні вимоги центрального банку, основні напрямки грошово-кредитної політики та тенденції їх зміни
Науковість	Банківський маркетинг повинен використовувати новітні маркетингові технології у сфері планування, моделювання іміджу, прогнозування обсягів продажів, оцінювання ризиків, сегментування, ревізії маркетингу, оцінювання ринкових можливостей та небезпек
Комплексність	Комплексність банківського маркетингу передбачає охоплення всіх елементів макрооточення та мікрооточення, щоб визначити реальну позицію банку на фінансовому і грошово-кредитному ринках
Системність	Системність необхідно розглядати як взаємозв'язок окремого елемента оточення з іншими. Наприклад, аналіз якості активів супроводжується вивченням різних типів ризиків, які, в свою чергу, також є елементом оточення банку
Об'єктивність, конкретність, точність	Використання достовірної інформації в ході маркетингового аналізу банківської діяльності. Висновки та рекомендації за результатами цього аналізу повинні супроводжуватися та економічно обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками. Тому необхідно постійно вдосконалювати систему внутрішнього та зовнішнього аудиту реалізації механізму банківського маркетингу

Продовження таблиці 1.1

1	2
Дієвість	Банківський маркетинг повинен активно впливати на економічні показники діяльності банку через своєчасне виявлення недоліків, можливостей та резервів підвищення ефективності. Результати аналізу ринкових можливостей та загроз у розрізі ресурсної бази банку необхідно використовувати для обґрунтування, коригування та уточнення планових показників.
Оперативність	Швидке та своєчасне проведення аналізу кон'юнктури фінансового і грошово-кредитного ринків, умов конкуренції, пріоритетів розвитку банку
Плановість, систематичність	Організація в банку окремого підрозділу (департамент маркетингу, відділ маркетингу, тощо) з чітким розподілом повноважень серед співробітників
Ефективність	Результатом реалізації механізму банківського маркетингу повинно стати створення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень стосовно формування структури активів і пасивів, інвестиційної та кредитної політики банку

Джерело: сформовано автором на основі [1 с. 108, 12 с.34, 24 с.157]

Впровадження механізмів банківського маркетингу на основі запропонованих принципів матиме позитивний вплив на ефективність та результативність діяльності банку.

Об'єктом банківського маркетингу є сукупність активних сил, що діють за межами банку і впливають на здатність маркетингових служб успішно встановлювати і підтримувати відносини співпраці з цільовими клієнтами. Об'єктом банківського маркетингу є маркетингове середовище банку, яке є причиною і наслідком економічних явищ і процесів, що прямо чи опосередковано впливають на діяльність банку [23 с.139].

Банківська установа не існує ізольовано на ринку. На його діяльність впливають фактори маркетингового середовища, які сприяють або, навпаки, перешкоджають розвитку банківських установ.

Маркетингове середовище (оточення) - це сукупність суб'єктів, умов і сил, які діють за межами підприємства і можуть впливати на його маркетингову діяльність.

Макросередовище банківської установи відіграє важливу роль у формуванні її маркетингової стратегії та загальної діяльності. Це середовище включає широкий спектр зовнішніх факторів, які впливають на банківську

установу, включаючи економічні, політичні, соціально-культурні, технологічні, екологічні та правові аспекти.

Економічні фактори охоплюють такі елементи, як інфляція, валютні курси, відсоткові ставки та загальний стан економіки, які безпосередньо впливають на фінансовий стан та кредитну спроможність клієнтів. Політичні та правові умови, включаючи урядову політику, законодавчі зміни та регулювання, також важливі, оскільки вони визначають правові рамки для діяльності банків. Соціально-культурні фактори, такі як демографічні тенденції, зміни у споживацьких уподобаннях та поведінці, впливають на попит на банківські продукти та послуги. Технологічні розвитки, зокрема у сфері цифрових технологій, мають вирішальне значення у сучасному банківському світі, впливаючи на інноваційність продуктів, способи обслуговування клієнтів та операційну ефективність. Екологічні фактори, які охоплюють зміни клімату та стійкість, також стають все більш актуальними для банківських установ, оскільки вони впливають на інвестиційні рішення та репутаційні ризики [2 с.129, 6 с.250].

Мікросередовище банківської установи охоплює ближчі та більш безпосередньо пов'язані з банком елементи, які мають важливий вплив на його діяльність та стратегії. Це включає клієнтів банку, які є основним джерелом доходу і визначають попит на банківські продукти та послуги. Також важливу роль у мікросередовищі відіграють конкуренти, які безпосередньо впливають на ринкову позицію банку та його стратегії залучення та утримання клієнтів.

Дистриб'ютори та постачальники, які забезпечують банк ресурсами та технологіями, також є важливою частиною мікросередовища. Вони впливають на здатність банку надавати якісні послуги та впроваджувати інновації. Крім того, важливими є інвестори та акціонери банку, які вносять вклад у його капітал і впливають на фінансову стабільність. Маркетингові посередники, такі як рекламні агенції та консультанти, також відіграють ключову роль у формуванні іміджу банку та просуванні його продуктів та послуг на ринку. Співробітники банку є внутрішньою складовою мікросередовища, які безпосередньо впливають на якість обслуговування та задоволеність клієнтів [17 с.38, 26 с.36].

Під маркетинговою функцією банківської галузі слід розуміти заходи, які застосовуються в рамках конкретної фінансово-економічної системи та в конкретному контексті і які допомагають досягти оптимального балансу між прибутком, ризиком і ліквідністю. Загальний опис існуючих функцій банківського маркетингу представлено на рисунку 1.1.

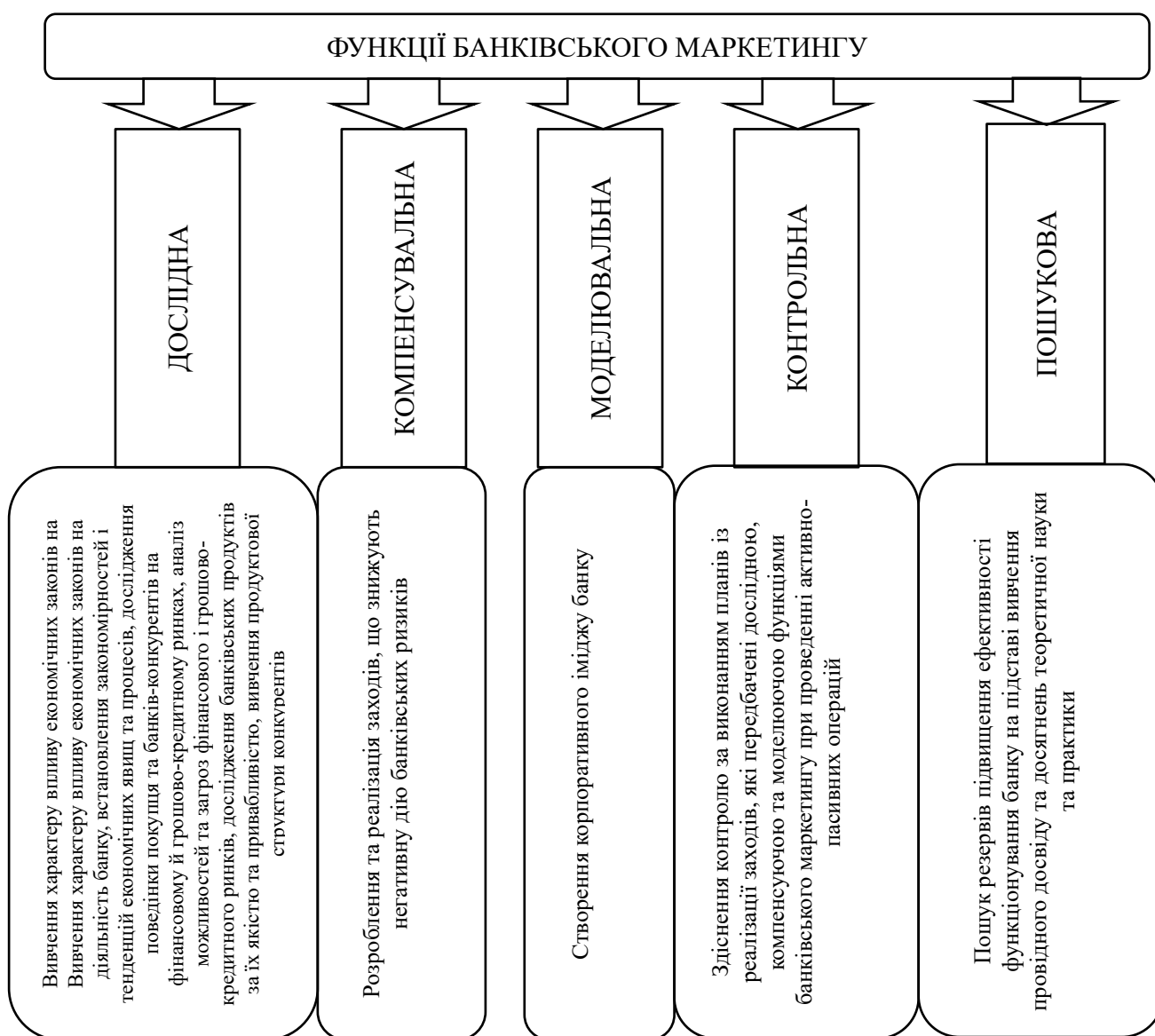


Рисунок 1.1 – Функції банківського маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [5 с.148, 22]

Обсяг та інструменти, що використовуються в банківському маркетингу, значною мірою залежать від ресурсів, якими володіє банківська установа. Ресурси банківської установи – це сукупність інструментів для виробництва

банківських продуктів та надання банківських послуг. Інструменти банківського маркетингу є важливою частиною системи банківського маркетингу. Їх можна умовно поділити на дослідження фінансових ринків та формулювання і реалізацію банківських стратегій.

За характером впливу на цільову аудиторію розрізняють активний і пасивний банківський маркетинг. Банки, які бажають міцно закріпитися на ринку, повинні використовувати обидва види маркетингу.

Активний банківський маркетинг включає наступні елементи:

- реклама;
- прямий маркетинг (наприклад, консультації про продукти та послуги поштою, телефоном, через Інтернет та по телефону);
- дослідження ринку;
- особисте спілкування з потенційними клієнтами та їхніми потребами (особливо в ході поточної банківської діяльності).

Пасивний банківський маркетинг включає використання PR-технологій та управління корпоративною культурою банку [7, 14 с. 126].

Оскільки маркетинг поступово стає провідною функцією менеджменту, всі інші сфери управління як система заходів для досягнення найкращих результатів при одночасному зниженні витрат розглядаються через призму маркетингового менеджменту. Посилення конкуренції значно знизило ефективність традиційних маркетингових інструментів, змусивши банки шукати нові ринкові підходи для оптимізації вирішення проблем.

Зокрема, все більше банків залучають власних клієнтів до розробки сервісів, пропонуючи персоналізовані продукти та індивідуальні підходи до обслуговування. Важливим завданням сучасного маркетингу є забезпечення якнайшвидшого впровадження передових інструментів дослідження та автоматизації банківських операцій і технологій, а також підвищення якості обслуговування клієнтів, що сприяє задоволенню їхніх потреб і забезпеченню фінансової стабільності та конкурентоспроможності банківських установ [10]. Для цього необхідно розробити маркетингову стратегію, яка враховує процеси

фінансового ринку, і безумовно приймати всі бізнес-рішення для досягнення поставлених цілей і задоволення потреб клієнтів.

Стратегія банківської установи - це загальний план дій, який визначає пріоритети стратегічних завдань, ресурси та послідовність етапів досягнення стратегічних цілей. Основними цілями стратегії є виведення подальшого розвитку банку на якісно новий рівень, збереження та розширення клієнтської бази, а також надання того, що дійсно потрібно клієнтам і що буде потрібно в майбутньому. Стратегія є основою для всього стратегічного планування і зачіпає абсолютно всі підрозділи і співробітників банківської установи [11, 22].

Особливості банківської стратегії визначаються особливостями банківського продукту - абстрактністю, грошовою формою вираження, договірним характером відносин з «покупцем» банківського продукту, тривалістю акту користування банківськими послугами та основними цілями комерційних банків - стабільною прибутковістю, універсальністю, лідируючими позиціями в обслуговуванні національної економіки, надійністю, високою якістю банківських продуктів, оперативністю та. Слід зазначити, що це визначається повною довірою з боку замовника.

Розробка маркетингової стратегії як невід'ємної частини процесу стратегічного планування діяльності банку повинна здійснюватися в тісному зв'язку з формуванням фінансової стратегії банку. Маркетингова стратегія має вирішальне значення для визначення пріоритетних напрямків інвестування, управління потоками коштів і спрямування ресурсів банку в найбільш привабливі сектори ринку з точки зору задоволення потреб клієнтів. Це сприяє збільшенню банківських доходів і позитивно впливає на результати діяльності банків та їхню ефективність [15 с.12].

Тому маркетингова стратегія є найважливішою умовою планування всіх без винятку дій банку на ринку та реалізації заходів з управління всією маркетинговою діяльністю. Іншими словами, маркетингова стратегія – це дорожня карта між банком і ринком, і від того, наскільки ця дорога є продуктивною, залежить сила зростання доходів банку на цьому ринку. Більш

конкретно, маркетингова стратегія банку визначається методами, чітко сформульованими і прийнятими для досягнення певних цілей на цільовому ринку. Вона базується на використанні набору банківських продуктів і послуг, спеціально розроблених для досягнення цих цілей, і враховує різну прибутковість окремих елементів цього набору, системи їх дистрибуції та способи продажу продуктів і послуг споживачам [18 с.240].

Розробка маркетингової стратегії банку та узгодження детальних планів, бюджетів і стратегій пов'язана зі значним ризиком допущення системних помилок, наслідки яких важко передбачити. Нижче наведені деякі з найпоширеніших помилок, яких припускаються при розробці маркетингової стратегії для банку:

- делегування всіх завдань, пов'язаних з розробкою плану маркетингової стратегії, виключно відділу маркетингу;

- неузгодженість елементів стратегії, розроблених різними підрозділами банку;

недостатня або неякісна інформація;

- використання недостовірних даних про стан цільового ринку та економіки в цілому [21 с.96, 22].

Вивчивши низку наукових матеріалів, слід погодитися з вітчизняною вченою Т.А.Васильєвою, що основними підходами до формування маркетингової стратегії банку є:

- 1) конкурентний аналіз призначення та якості банківських продуктів компанії, що пропонуються споживачам. Він починається з визначення основних характеристик групи послуг, у тому числі тих, що становлять інтерес для споживачів;

- 2) аналіз клієнтів (сегментація ринку послуг). Використовуються загальні характеристики споживачів, щоб розділити їх на різні цільові ринки і визначити, які з них, найімовірніше, будуть прибутковими;

- 3) розробка концепції маркетингової стратегії. Це передбачає пошук можливостей та варіантів банківської діяльності для досягнення успіху серед конкурентів;
- 4) розробка фірмового стилю банку;
- 5) створення продуктивних і позитивних асоціацій, з якими споживачі сприймають банки [8 с.17].

Передумовами реалізації маркетингової стратегії банку є чітко розроблений стратегічний план банку, уніфікована маркетингова інформаційна система та структурований підрозділ для планування, виконання та управління маркетинговою діяльністю. Маркетингова стратегія має кілька специфічних особливостей і є комплексною, включаючи стратегії вибору цільового ринку, стратегії побудови конкурентних переваг, стратегії продукту і стратегії клієнта.

Сьогодні маркетинг та сучасні технології є ключовими ресурсами для банків, які допомагають їм покращити свою діяльність. Багато банків розширюють спектр каналів розповсюдження своїх послуг за допомогою глобальних телекомунікацій на основі Інтернету. Такий підхід максимізує залучення нових клієнтів [14 с.126].

Маркетинг стає одним з найважливіших факторів успіху в банківській справі, поряд із загальним управлінням, фінансами та технологіями. У цьому контексті викликом для українських банків є використання досвіду, вже набутого розвиненими країнами. По-перше, вона вже перевірена на практиці; по-друге, може мінімізувати витрати і час у банківській системі; по-третє, може слугувати основою для сучасних методологій розробки та впровадження маркетингових стратегій у комерційних банках.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК» М. СУМИ

2.1 Організаційно - економічна характеристика банківської установи

Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» (скорочена назва – АТ «Райффайзен Банк») зареєстровано 27 березня 1992 року (до 17 червня 2021 року – АТ «Райффайзен Банк Аваль»).

У жовтні 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ, Австрія (із жовтня 2010 р. – Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ). Відповідно до вимог законодавства України у 2009 році банк було зареєстровано у формі Публічного акціонерного товариства.

У квітні 2018 року Загальні збори акціонерів банку прийняли рішення про зміну найменування Публічного акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль» на Акціонерне товариство «Райффайзен Банк Аваль» (Протокол Загальних зборів акціонерів №36-58 від 27.04.2018р.).

У квітні 2021 року Загальні збори акціонерів банку прийняли рішення про зміну найменування Акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль» та Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» (Протокол Загальних зборів акціонерів № 36-62 від 23.04.2021р.) [19].

Акціонерне товариство «Райффайзен Банк» є правонаступником за всіма правами та обов'язками Акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль». Банк здійснює свою діяльність згідно з чинним законодавством, включаючи Закон України «Про банки і банківську діяльність» та інші нормативні акти Національного банку України. Він входить до складу Іноземної банківської групи Райффайзен в Україні. Банк є відповідальною особою Іноземної банківської групи Райффайзен в Україні та має право приймати рішення для забезпечення

виконання вимог нагляду за банківською групою на консолідованій основі (рис.2.1).

Коротка історія банку

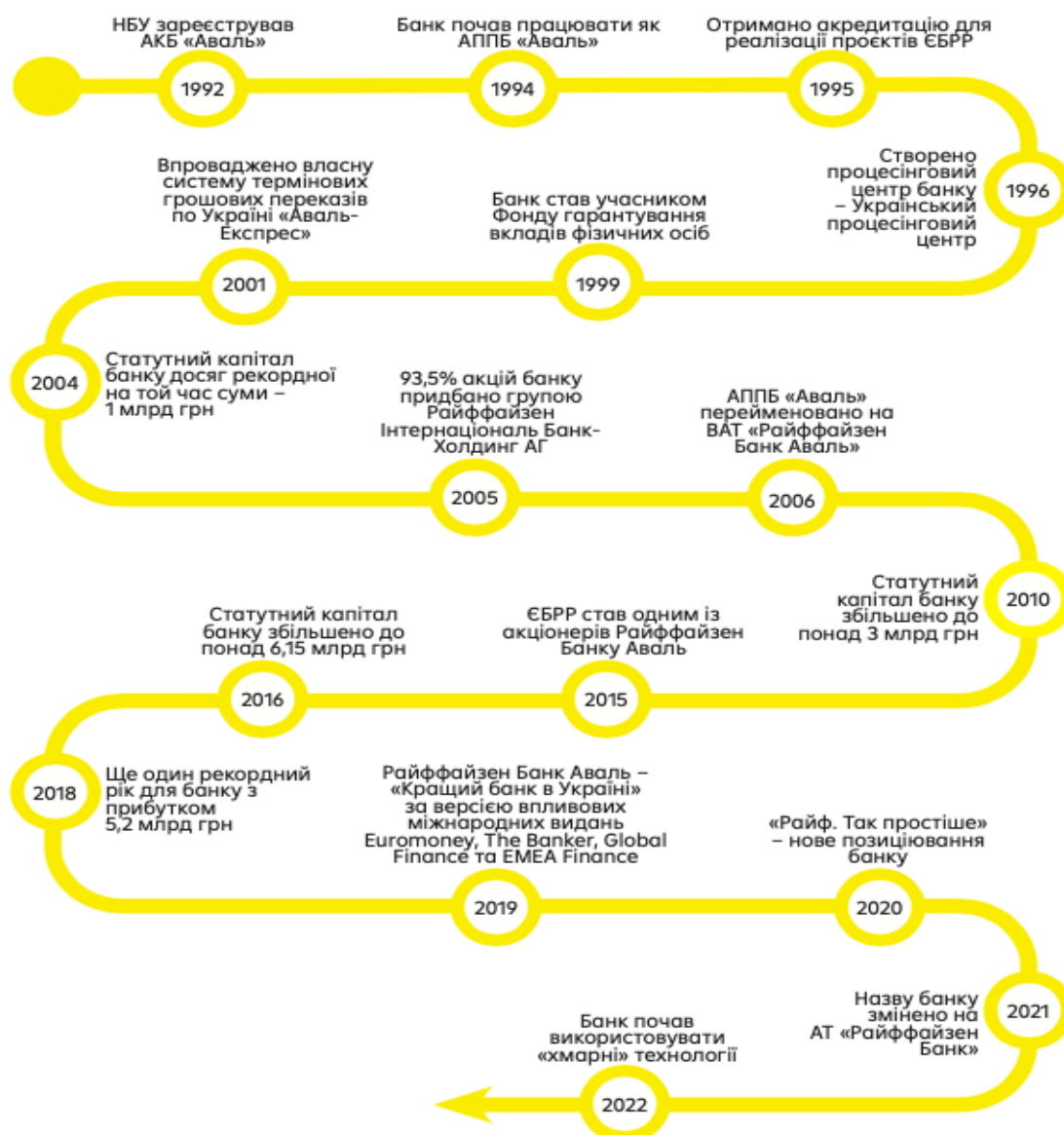


Рисунок 2.1 – Історія розвитку АТ «Райффайзен Банк» в Україні

Джерело: офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк» [19]

Загальна кількість відділень Райффайзен Банку станом на кінець 2022 року нараховувала 385 відділень, при цьому, внаслідок бойових дій та окупації частини території України, обслуговування клієнтів відбувалося у 300 відділеннях, з яких:

- 296 повнофункціональних відділень, які надають повний перелік банківських послуг усім групам клієнтів: приватним особам, клієнтам мікробізнесу, малого бізнесу та корпоративного сегменту;
- 3 преміальних центри, які обслуговують фізичних осіб преміального сегменту;
- 1 центр обслуговування корпоративних клієнтів (ЦОКК) [19].

Кількість відділень, працюючих з клієнтами, переглядається щодня, виходячи з поточної ситуації в місці розташування відділення, та може змінюватися протягом дня. У лютому 2022 року банк відкрив також 23 центри грошового обігу, спеціально призначених для інкасації коштів, перерахунку та зберігання готівки, з яких станом на кінець року працювали 22 центри.

Загальна кількість банкоматів у мережі складала близько 1 700, з яких майже 1 500 знаходилися на територіях, де банк має можливість забезпечити роботу АТМ для клієнтів. У звітному році продовжилося приведення зовнішнього вигляду відділень Райффайзен Банку до діючих тепер стандартів.

Продовжилося впровадження нової моделі касового обслуговування клієнтів, а саме – швидке касове та сервісне обслуговування теллерами у відкритих робочих місцях замість закритих касових кабін. Працівники відділень можуть не тільки здійснити касові операції клієнтів, а й провести швидкі сервісні операції та допомогти клієнтам підключитися і користуватися онлайн каналами для зручного в подальшому самообслуговування в будь-який час та без черг. Для цього організовано понад 170 неізолюваних робочих місць. У 2023 році банк планує продовжувати розгортати касове обслуговування на неізолюваних робочих місцях.

Враховуючи сучасні тренди розвитку банківського ринку – перехід від традиційного обслуговування клієнтів через мережу відділень до впровадження також і сучасних високотехнологічних альтернативних каналів, Райффайзен Банк

продовжив у 2022 році оптимізацію мережі відділень, яка скоротилася порівняно з кінцем 2021 року на 3 відділення.

Одночасно банк, враховуючи потреби клієнтів, діджиталізує процеси та постійно розширює перелік онлайн послуг, якими можна скористатися у будь-який зручний час через мобільний додаток у смартфоні чи з комп'ютера.

У період, поки робота частини відділень призупинена через окупацію територій, руйнування приміщення, активні бойові дії тощо, персонал відділень не скорочувався та мав можливість, у разі перебування у безпечних умовах, продовжити працювати та забезпечувати безперервність роботи інших підрозділів банку.

Визнання на українському та міжнародному ринках стало особливо цінним для Райффайзен Банку в 2022 році. Традиційно банк отримав низку нагород та відзнак від міжнародних видань, рейтингових агенцій, експертів та партнерів [19].

Райффайзен Банк уп'яте став «Кращим банком в Україні» за версією впливового видання EMEAFinance. Журнал назвав також Райффайзен Банк Інтернаціональ кращим банком у Центральній та Східній Європі.

Перший «воєнний» рейтинг стійкості банків України, підготовлений на початку року порталом «Мінфін», очолив Райффайзен Банк. Своє лідерство у цьому рейтингу банк зберігав і у наступні квартали року.

Журнал Forbes Україна у своєму рейтингу 30 приватних компаній України, які виявилися стійкішими за інших в умовах війни, відзначив і Райффайзен Банк, що вкотре підтвердило надійність банку.

Він продовжував також лідирувати у рейтингу життєздатності банків від порталу Mind.

Райффайзен Банк зберігає свою позицію найнадійнішого банку у рейтингу YouControl – як і в попередні періоди, він отримав найвищу оцінку «А».

Рейтингова агенція «Стандарт-Рейтинг» продовжила періодично оновлювати рейтинги Райффайзен Банку, щоразу зберігаючи їх на високому рівні.

У трьох номінаціях переміг Райф в рейтингу «Банки року – 2022», складеному компанією «Фінансовий клуб». Як найкращий банк він отримав

відзнаки у номінаціях «Корпоративний банк», «Розрахунковий банк для бізнесу» та «Найприбутковіший банк із іноземним капіталом».

У звітному році Райффайзен Банк продовжували відзначати як кращого роботодавця країни.

Банк знову було відзначено в рейтингу 50 найкращих роботодавців України, опублікованому виданням Forbes Україна спільно із сайтом пошуку роботи Work.ua.

У рейтингу 2022 року банк піднявся на 20 сходинок вгору. Така неймовірна динаміка стала високим визнанням великої трансформації Райфу, де люди (і працівники, і клієнти) – в центрі всього [19].

Економічний аналіз АТ «Райффайзен Банк» доцільно провести, розглянувши такі основні показники, як активи, пасиви, фінансові результати та показники фінансової стійкості.

Основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану діяльності банку є підсумковий баланс. На ньому відображається інформація, що дозволяє банкам визначити наявні в їхньому розпорядженні інструменти та джерела формування. Розглянемо динаміку та структуру активів АТ «Райффайзен Банк» за період з 2018 року по 2022 рік (табл.2.1.).

Таблиця 2.1. – Динаміка та структура активів АТ «Райффайзен Банк» за період з 2018 року по 2022 рік

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р від 2018р, +/-
	сума, млрд. грн.	питома вага, %	сума, млрд. грн.	питома вага, %	сума, млрд. грн.	питома вага, %	сума, млрд. грн.	питома вага, %	сума, млрд. грн.	питома вага, %	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Грошові кошти та рахунки у НБУ	10,36	14,13	13,5	16,3	15,76	14,6	26,7	21,1	32,03	19,27	21,67
Кошти в банках	7,63	10,41	10,1	12,2	25,62	23,8	11,0	8,75	39,08	23,51	31,45

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Позики, надані клієнтам	46,82	63,87	47,35	57,20	45,74	42,6	68,6	54,2	61,68	37,10	14,86
Інвестиції, наявні для продажу	3,45	4,71	3,57	4,31	14,76	13,76	14,82	11,7 2	25,41	15,28	21,96
Основні засоби та нематер. активи	2,33	3,18	3,12	3,77	3,13	2,92	3,04	2,40	2,37	1,43	0,04
Інші активи	2,72	3,71	5,03	6,08	2,27	2,12	2,12	1,68	5,69	3,42	2,97
Усього активів	73,31	100	82,78	100	107,28	100	126,44	100	166,26	100	92,95

Джерело: власні розрахунки автора

Проаналізувавши дані таблиці 2.1, можна зробити висновок про позитивну динаміку показника активів банку за досліджуваний, зокрема його збільшення більш ніж удвічі – на 92,95 мільярдів гривень, що свідчить про динамічний розвиток даної фінансово-кредитної установи. Дане зростання зумовлене пропорційним збільшенням обсягів всіх складових статті активів АТ «Райффайзен Банк». Зокрема найбільшу частку в структурі активів за весь період аналізу становлять позики, надані клієнтам – 37,1%, що є очевидно, адже найбільшу частину доходу в процесі діяльності банку становлять процентні доходи.

Якщо розглядати структуру кредитів, наданих клієнтам у розрізі діяльності позичальників, слід зауважити, що АТ «Райффайзен Банк» орієнтований переважно на фінансування агросектору (77,0%), що свідчить про наміри підтримувати вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції в цей нелегких час, тим самим стабілізуючи економіку держави в цілому. Кредитування здійснюється як для поповнення оборотного капіталу з метою проведення посівної/збиральної кампаній, так і для купівлі основних засобів для ведення господарства. Також значну питому вагу мають грошові кошти та рахунки в НБУ – 19,27%, та кошти в банках – 23,51%. Найменшу частку мають основні засоби – 3,42% від загального обсягу активів.

Доцільно розглянути динаміку та структуру пасивів АТ «Райффайзен Банк», що наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка та структура пасивів АТ «Райффайзен Банк» за період з 2018 року по 2022 рік

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022р. від 2018р. +/-
	сума, млрд. грн.	питома вага, %	сума, млрд. грн.	питома вага, %	сума, млрд. грн.	питома вага, %	сума, млрд. грн.	питома вага, %	сума, млрд. грн.	питома вага, %	
Зобов'язання											
Кошти банків	0,69	1,12	0,21	0,30	3,74	3,97	0,6	0,54	2,38	1,60	1,69
Рахунки клієнтів	58,4	94,68	66,74	95,66	88,11	93,47	107,12	96,81	143,61	96,25	85,21
Інші зобов'язання	2,35	3,81	2,57	3,68	2,392	2,54	2,93	2,65	3,21	2,15	0,86
Відстрочені зобов'язання з податку на прибуток	0,24	0,39	0,25	0,36	0,028	0,03	-	-	-	-	-0,24
Всього зобов'язань	61,68	84,14	69,77	84,28	94,27	87,81	110,65	87,52	149,2	89,73	87,52
Капітал											
Акціонерний капітал	6,15	52,93	6,15	47,27	6,15	46,95	6,15	38,97	6,15	36,07	-
Емісійний дохід	-	-	-	-	3,03	23,13	3,03	19,20	3,03	17,77	3,03
Резервні та інші фонди банку	0,73	6,28	2,25	17,29	2,73	20,84	4,77	30,23	5,57	32,67	4,84
Нерозподілений прибуток	0,86	7,40	0,56	4,30	0,15	1,15	0,99	6,27	1,58	9,27	0,72
Всього капіталу	11,62	15,85	13,01	15,72	13,10	12,20	15,78	12,48	17,05	10,26	5,43
Усього пасивів	73,31	100	82,78	100	107,36	100	126,43	100	166,26	100	92,95

Джерело: власні розрахунки автора

При аналізі динаміки та структури пасивів АТ «Райффайзен банк» за досліджуваний період, варто зазначити про їх зростання відповідно до статті активів. Дане зростання зумовлене збільшенням пасивних операцій в банку, а саме акумуляція коштів клієнтів через депозитні продукти: строкові депозити та депозитні лінії, а також залишки на поточних рахунках. Позитивна динаміка даного показника є досить яскравим індикатором високого рівня довіри до банківської установи та можливістю нарощення обсягів кредитних операцій для максимізації прибуткової діяльності. Найбільшу частку в пасивах АТ «Райффайзен Банк» за досліджуваний період займають зобов'язання – 89,73. Власний капітал становить 10,26 % від загального обсягу; за аналізований період даний показник збільшився на 5,43 мільярдів гривень, це зумовлено збільшенням обсягу нерозподіленого прибутку на 0,72 мільярди гривень, що свідчить про прибуткову діяльність банку, резервних та інших фондів банку на 4,84 мільярди гривень.

Динаміка та структура фінансових результатів АТ «Райффайзен Банк» за період з 2018 року по 2022 рік представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка та структура фінансових результатів АТ «Райффайзен Банк» за період з 2018 року по 2022 рік, млрд. грн.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р., +/-
Чистий процентний дохід	7,04	7,17	7,26	8,19	12,8	5,76
Чистий комісійний дохід	2,46	2,52	2,60	2,67	2,15	-0,31
Інші доходи	0,66	0,44	0,47	0,96	3,48	2,82
Інші витрати	4,24	4,77	4,92	5,96	6,97	2,73
Витрати на сплату податку	1,13	1,04	0,92	0,44	1,07	-0,06
Чистий прибуток	5,08	4,74	4,07	1,57	4,87	-0,21

Джерело: власні розрахунки автора

Аналізуючи фінансові результати АТ «Райффайзен Банк», варто зробити наступні висновки. За досліджуваний період спостерігається позитивна динаміка

показника чистого процентного доходу – збільшення на 5,76 мільярдів гривень в 2022 році порівняно з 2018 роком, що свідчить про активне нарощування кредитного портфелю. Це зумовлено насамперед конкурентними процентними ставками за кредитними операціями та запровадженням державної програми «Доступні кредити 5-7-9» на підтримку малого та середнього бізнесу. Також спостерігається зростання показника інших (непроцентних) доходів на 2,82 мільярди гривень. При цьому за період дослідження визначено зниження чистого прибутку на 4,43% або на 0,21 мільярда гривень. Це зумовлено збільшенням непроцентних витрат банку на 2,73 мільярди гривень. Лєвова частка непроцентних витрат зумовлена формуванням додаткових резервів за кредитними операціями, що спричинено початком війни в Україні.

Для аналізу ефективності діяльності АТ «Райффайзен банк» доцільно розглянути коефіцієнти рентабельності власного капіталу та коефіцієнт рентабельності активів за досліджуваний період (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка коефіцієнтів рентабельності АТ «Райффайзен Банк» за період з 2018 року по 2022 рік

Коефіцієнт	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022р. від 2018р, +/-
	Значення, %					
Рентабельність активів	6,93	5,73	3,79	1,24	2,93	-4,00
Рентабельність власного капіталу	82,60	77,07	66,18	25,53	79,19	-3,41

Джерело: власні розрахунки автора

Досліджуючи показники рентабельності, можна зробити висновок про ефективну діяльність АТ «Райффайзен Банк» протягом аналізованого звітнього періоду. Зокрема значення показника рентабельності активів коливається від 2,93% до 6,93%, спостерігається тенденція до зниження: -4% в 2022 році порівняно з 2018 роком. Аналогічна динаміка прослідковується з показником рентабельності власного капіталу: коливання від 82,6% в 2018 році до 79,19% в 2022 році. Дані скорочення рентабельності пов'язані з кризовою ситуацією в

Україні, викликаною війною. Проте, незважаючи на це, можна зробити висновок про ефективне використання як активів, так і власного капіталу.

Оцінка показників фінансової стійкості спрямована на оптимізацію співвідношення ризику ліквідності до прибутковості банківських операцій. Дані показники проаналізовано за допомогою таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Показники фінансової стійкості АТ «Райффайзен Банк» за період з 01.01.2020р. по 01.01.2023р.

Назва показника	Значення станом на			Відхилення, 2022-2020 р.р. +/-
	01.01.21 р.	01.01.22 р.	01.01.23 р.	
Коефіцієнт надійності	0,12	0,16	0,14	0,02
Коефіцієнт фінансового важеля	7,20	7,01	8,75	1,55
Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів	0,12	0,12	0,10	-0,02
Коефіцієнт мультиплікатора капіталу	17,44	20,56	27,03	9,59

Джерело: власні розрахунки автора

Проводячи аналіз обчислень, що наведені у таблиці 2.5., відмітимо, коефіцієнт надійності протягом періоду дослідження дещо збільшився в 2021 році, в порівнянні з 2020р., та незначне зниження в 2022 році, пов'язане з подіями в країні, але при цьому перевищує рекомендований рівень (не менше 5 %). В результаті банк має достатній запас надійності та захищений від ризиків власним капіталом. Коефіцієнт фінансового важеля-здатність банку щодо залучення коштів на одиницю капіталу, за період дослідження має позитивну динаміку, що характеризує збільшення активності банку в напрямку залучення фінансових ресурсів. Коефіцієнт участі власного капіталу у формуванні активів дещо зменшився з 0,12 до 0,10 за оптимального значення не менше 10 %, що свідчить про достатній запас капіталу для покриття ризиків від активних операцій. Значно збільшився коефіцієнт мультиплікації капіталу, що пов'язано зі збільшенням власного капіталу банку протягом аналізуємого періоду меншими темпами, ніж зростали залишки загальних активів банку.

Підводячи підсумок, маємо зазначити що всі показники, взяті до аналізу фінансової стійкості, знаходяться на достатньому рівні, а також мають тенденцію до збільшення, що свідчить про фінансову стійкість банку.

За підсумками аналізу ділової активності за активами можна зробити висновок, що в АТ «Райффайзен Банк» в 2022 році збільшилась сума розміщення коштів у дохідні активи як в цілому, так і в кредитний портфель.

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновок, про стійкий динамічний розвиток АТ «Райффайзен Банк», що підтверджується значеннями всіх основних показників діяльності банку, прийнятих для аналізу. Діяльність банку є ефективною, ці показники значно перевищують середньогалузевий рівень.

2.2 Аналіз маркетингової діяльності банківської установи

В банківській сфері структурна організація установи переважає, що виявляється у важливості відомчих підрозділів як ключових елементів, що забезпечують напрямок надання різноманітних банківських продуктів та послуг. Особливий акцент робиться на організації маркетингових послуг за продуктовим принципом у зв'язку із географічним охопленням банківських представництв по всій країні. Запровадження відділу розробки нових продуктів у поєднанні з відділами, що відповідають за асортимент різних товарів, відкриває можливість оптимального впливу на процес пропозиції та реклами банківських продуктів та послуг.

Формування стратегічної конкурентоспроможної позиції банківської установи стає реальністю, особливо завдяки впровадженню стратегічного управління банківським маркетингом у діяльність установи. Це сприяє вирішенню завдання підвищення конкурентоспроможності українських банків на національному рівні через ефективну маркетингову діяльність, орієнтовану на управлінські та ринкові інновації, а також взаємодію в партнерських відносинах для узгодження інтересів.

Ключовим показником ефективності маркетингового комплексу в банківській сфері є створення синергетичного ефекту, що визначається як додатковий маркетинговий вплив на споживчу лояльність, порівняно з загальною ефективністю окремих маркетингових рішень.

Важливим складовим елементом маркетингового комплексу є банківська служба та її продуктова політика, включаючи товарну номенклатуру. Найменування банківських товарів наведено у таблиці 2.6.

Маємо відмітити що широта асортименту послуг банку дорівнює двом позиціям. Довжина комплексу послуг визначається як відношення загальної кількості товарних позицій (32) до ширини набору послуг (2), що дорівнює 16. Маємо відмітити що довжина товарного міксу досить велика. Маємо відмітити що послуги для приватних і корпоративних клієнтів перетинаються. Продуктові лінійки взаємопов'язані, оскільки всі вони є банківськими послугами і мають велику схожість за призначенням, умовами надання, каналами збуту.

Таблиця 2.6 - Продуктова номенклатура та асортиментна лінійка банківських продуктів та послуг АТ «Райффайзен Банк»

Ширина послуги		
1	2	3
Довжина послуги	Приватним клієнтам	Корпоративним клієнтам
	-відкриття вкладів у національній та іноземній валютах; -розрахунково-касове обслуговування; -кредити на придбання житла; -кредити на придбання автомобілів; -кредити на придбання товарів тривалого користування; -переказ готівки та вкладів; -виплата заробітної плати, пенсій та соціальної допомоги; -випуск та обслуговування платіжних карток VISA та MasterCard; -операції з банківськими металами; -валютно-обмінні операції; -депозитарні послуги зберігача цінних паперів;	- відкриття та ведення поточних рахунків; - централізований контроль платежів; -корпоративне бюджетування; -корпоративний автоклієнт; -грошові перекази; - карткові програми; - вихідні міжнародні платежі; - консолідована виписка за структурними підрозділами компанії; - послуги з інкасації; - прийом платежів та торгівельної виручки в касах банку; - прийом платежів у банківських терміналах самообслуговування; - виписки SWIFT у форматі MT940, MT942;

Продовження таблиці 2.6

1	2	3
Довжина послуги	-реалізація ювілейних та пам'ятних монет. -«мобільний банкінг» – цілодобовий контроль за рухом коштів за допомогою sms повідомлень; - Інтернет-банкінг Raiffeisen Online; - Мобільні додатки Apple Pay, Google Pay та Garmin Pay; - платіжні картки Visa, Mastercard та «ПРОСТІР» до рахунку на ім'я довіреної особи; - встановлення індивідуальних лімітів по картках; - участь у мультипартнерській Програмі лояльності FISHKA чи в ексклюзивній Програмі лояльності SMARTTRAVEL; - інформація з питань фінансової грамотності для дітей та підлітків і Програма лояльності «FUNкартка»; - виписка на e-mail та детальна виписка в Raiffeisen Online; - консьерж-сервіс; - поповнення депозитів із карткового рахунку постійними дорученнями; - погашення кредитів із карткового рахунку постійними дорученнями; - платежі компаніям із карткового рахунку постійними дорученнями; - переказ із картки на картку будь-якого банку та перекази на картки Райффайзен Банку; - зміна ПІН-коду в банкоматах банку; - встановлення ПІН-коду в касах банку; - страховий поліс на час подорожі за кордон; - цілодобова інформаційна підтримка держателів платіжних карток Інформаційним центром банку.	- вхідні міжнародні платежі; - розподіл ресурсів компанії між її структурними підрозділами в автоматичному режимі (cash pooling); - консолідація залишків системних клієнтів (zero balancing); - конверсійні операції. -фінансування оборотного капіталу): - фінансування проєктів; - фінансування оборотного капіталу; - кредити сільськогосподарським підприємствам; - факторинг із частковим та повним регресом, без регресу; - корпоративні овердрафти (юридичним особам); -овердрафти з диференційованими процентними ставками; - торгове фінансування та документарні операції (включаючи банківські гарантії, імпорتنі акредитиви, резервні акредитиви, документарне інкасо, вексельні розрахунки); - організація та участь у проєктах надання синдигованих кредитів; - довгострокове фінансування, гарантоване іноземними кредитними агентствами; - інвестиційне кредитування; - депозити з виплатою процентів у строки погашення; - депозити з виплатою процентів щомісяця; - депозити з можливістю поповнення; - депозити з можливістю повного чи часткового зняття коштів до строку погашення; - розміщення тимчасово вільних коштів на короткі терміни (від 3-х днів)

Джерело: власні дослідження автора на основі [19]

Не менш важливим фактором маркетингової діяльності АТ «Райффайзен Банк» є ефективна цінова політика. Основна залача – отримання максимального прибутку від запланованого обсягу продажу. Цінова політика забезпечує

довгострокове задоволення потреб клієнтів за рахунок оптимального поєднання внутрішньої стратегії розвитку банку та умов довкілля в рамках довгострокової маркетингової стратегії. Цінова політика включає відсоткові ставки, тарифи, бонуси (страхові внески), знижки та мінімальні внески. Встановлюючи ціни, віажливо враховувати реакцію своїх ключових клієнтів. Це пов'язано ку з очікуваннями клієнтів та репутацією банку. Клієнти зазвичай віддають перевагу більш дорогим продуктам (послугам), але від банків з позитивним іміджем.

У таблиці 2.7 представлені тарифи на основні послуги, що надаються АТ «Райффайзен банк».

Таблиця 2.7 – Перелік основних продуктів, що надаються АТ «Райффайзен банк»

Послуга банку	Складова послуги (сума, валюта, вага тощо)	Тариф-вартість послуги
Розрахунково-касове обслуговування		
Щомісячна плата за користування пакетом послуг	-	від 40 до 950 грн.
Переказ коштів за межі банку (платіжне доручення)	-	від 1,5 до 3 грн.
Операції з валютою		
Безготівковий переказ в іноземній валюті (SWIFT), дол, евро, фунти	-	0,2%, але не менше 30 дол та не більше 250 дол або еквівалент у іншій валюті
Купівля валюти на МВРУ (у доларах США або еквівалент в іншій валюті):	до 100 000 дол.США	0,5% (але не менше 100,00 грн)
	від 100 000 до 300 000 дол.США	0,35
	від 300 000 до 500 000 дол.США	0,30
	більше 500 000 дол.США	0,25
Продаж валюти на МВРУ	з датою валютування «СПОТ»	0,05
	датою валютування «ТОМ»	0,15
	з датою валютування «ТОД»	0,3

Джерело: власні дослідження автора на основі [19]

Принципи організації маркетингової діяльності включають не лише розробку та впровадження якісних банківських продуктів та встановлення конкурентоспроможних цін, але й акцентують уникання створення негативного

сприйняття щодо так званих надмірних прибутків. Це спонукає клієнтів розглядати альтернативи.

Важливим аспектом є розв'язання проблеми вибору методів та шляхів надання банківських послуг існуючим та потенційним споживачам. Ці завдання визначаються політикою продажів, яка становить невід'ємну частину маркетингового комплексу в будь-якій галузі, зокрема в банківській сфері.

Дистриб'юторська маркетингова політика банку (політика продажів) націлена на надання конкретних банківських послуг конкретним клієнтам у потрібний час та місце. Це визначається як один із найбільш динамічних інструментів банківського маркетингу. Специфікації банківських товарів у більшості випадків виключають використання послідовного проходження через систему оптових і роздрібних посередників, що дуже поширене під час реалізації товарів. Однак це не виключає можливість використання непрямих систем продажів.

Усе вищезазначене можна узагальнити як принципи ефективного організації маркетингової діяльності в банківській сфері, що враховують розробку продуктів, ціноутворення, політику продажів та вибір методів надання банківських послуг.

Для досягнення комерційного успіху в сучасних умовах, комерційні банки повинні не лише надавати якісні продукти та послуги своїм клієнтам, але й дотримуватись чіткої цінової стратегії, привертаючи як реальних, так і потенційних клієнтів, і надавати їм інформацію про нові види банківських продуктів.

При оцінці рівня маркетингової активності банку у сфері кредитування важливо звертати увагу на сегментацію ринку роздрібних кредитів та визначення залежності відсоткових ставок від ставок за кредитами та обсягу наданих коштів. Популярні види банківських кредитів, такі як кредити за кредитними картками та споживчі кредити, що забезпечені нерухомістю або гарантіями, потребують уважного аналізу залежності від відсоткових ставок.

Маркетингова діяльність відділення АТ «Райффайзен Банк» зафокусована на задоволення потреб вже сформованої сегментної групи на ринку фінансових послуг, спрямована на забезпечення стабільного доходу.

Згідно нашого переконання, для досягнення максимального успіху банкам слід зростити свій вплив на ринок та привернути нових клієнтів для розширення своєї діяльності у майбутньому.

Незаперечно важливим етапом маркетингового комплексу є ефективно проведена рекламна кампанія, яка визначає конкретні параметри використання маркетингових комунікацій банку. Це включає в себе висвітлення в пресі з урахуванням чіткого сегментування аудиторії та відповідного вибору комунікаційних «каналів». Зміст рекламного оголошення в ЗМІ потрібно адаптувати для ефективного передавання інформації клієнтам.

Аналіз телекомунікаційної діяльності найбільших українських банків довело існування тенденцій, наведених у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Комунікаційна активність найбільших банків України за типом інформації, що доноситься до клієнта, %

Назва банку	Позитивні згадування	Нейтральні згадування	Негативні згадування
ПриватБанк	7,8	8,6	14,3
Укрексімбанк	6,7	7,6	8,3
Ощадбанк	7,6	8,9	9,9
Райффайзен Банк	7,3	6,3	6,2
ПУМБ	8,9	7,6	3,2
УкрСиббанк	8,1	1,4	7,9
ОТП банк	7,0	6,9	4,2

Джерело: власні розрахунки автора

Керівники фінансових установ постійно стикаються з вибором оптимального набору засобів масової інформації (ЗМІ) для максимального охоплення цільової аудиторії. Вирішення цієї проблеми в нашому розумінні включає аналіз статистичних даних, що стосуються впливу різних ЗМІ на різні категорії споживачів та формування унікальних сегментів клієнтів.

У цілому, маркетингова діяльність банківської установи є задовільною, але вона потребує постійного удосконалення у зв'язку із постійними змінами в

уподобаннях клієнтів, удосконаленню технологій та технологічних процесів і наявності великої кількості конкурентів на ринку банківських послуг.

2.3 Оцінка стратегічної маркетингової діяльності банківської установи

Успішне просування на ринок і реалізація продукту вимагає диференціації клієнтів і виявлення потенційних споживачів цього продукту. У кожного клієнта різні смаки та потреби, і відповідно слід застосовувати різні маркетингові стратегії розвитку банківської установи.

Стратегічне планування стає все більш важливим для українських банків, які вступають у гостру конкуренцію між банками та з іноземними банківськими установами.

Фінансові результати діяльності банку, обсяг ринку, який займає АТ «Райффазен Банк» та темпи зростання ринку банківських установ за видами послуг представлені в таблиці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 Вихідна інформація для побудови матриці Бостонської консалтингової групи

Види послуг	Обсяг надання послуг, млрд. грн.	Міскість ринку, млрд.грн.	Темп зростання ринку, %
Депозитні операції	30,20	850,60	16
Кредитні операції	20,40	178,90	57
Операції з приймання готівкових платежів	28,70	732,80	11
Перекази фізичних осіб	8,32	103,60	14
Торговий еквайринг	1,21	6,32	51

Джерело: власні розрахунки автора

Для кожного виду стратегічних банківських послуг АТ «Райффайзен Банк» були розраховані темпи зростання ринку та відношення обсягу надання послуг за 2022 рік до обсягу надання послуг за 2021 рік. Крім того, були розраховані відносна та питома вага на ринку кожного СБП по відношенню до головного конкурента.

Порівнявши його з основними банками за кожною стратегічною банківською послугою, ми можемо визначити відносну частку ринку АТ «Райффайзен Банк» за видами послуг (табл. 2.10).

Матриця BKG допомогла нам частково зрозуміти причини цих змін, оскільки вона дозволила нам зрозуміти, що пріоритети розподілу корпоративних ресурсів можуть і повинні змінюватися. Інша значна перевага цього методу полягала в тому, що він створив основу для розробки та раціоналізації стратегій зростання, стабілізації та впровадження певних продуктів.

Таблиця 2.10 - Відносна ринкова частка за видами продукції АТ «Райффайзен Банк»

Види послуг	Ринкова частка підприємства, %	Ринкова частка найсильнішого конкурента, %	Відносна ринкова частка підприємства, %
Депозитні операції	9,32	10,90	0,85
Кредитні операції	8,70	14,32	0,60
Операції з приймання готівкових платежів	7,30	8,90	0,82
Перекази фізичних осіб	6,30	11,20	0,56
Торговий еквайринг	17,30	25,10	0,25

Джерело: власні розрахунки автора

У таблиці 2.11 сформовано вихідні дані для побудови матриці Бостонської консалтингової групи.

Таблиця 2.11 – Вихідна інформація для побудови матриці БКГ

Показник	Депозитні операції	Кредитні операції	Операції з приймання готівкових платежів	Перекази фізичних осіб	Торговий еквайринг
Темпи зростання ринку, %	18,00	64,00	9,00	12,00	40,00
Відносна вага підприємства на ринку, %	0,58	0,32	0,69	0,46	0,19
Частка СГП в загальному обсязі продажу СГП, %	38,98	4,81	48,82	6,57	0,82

Джерело: власні розрахунки автора

Виходячи з даних таблиці 2.11 було побудовано діаграму БГК.

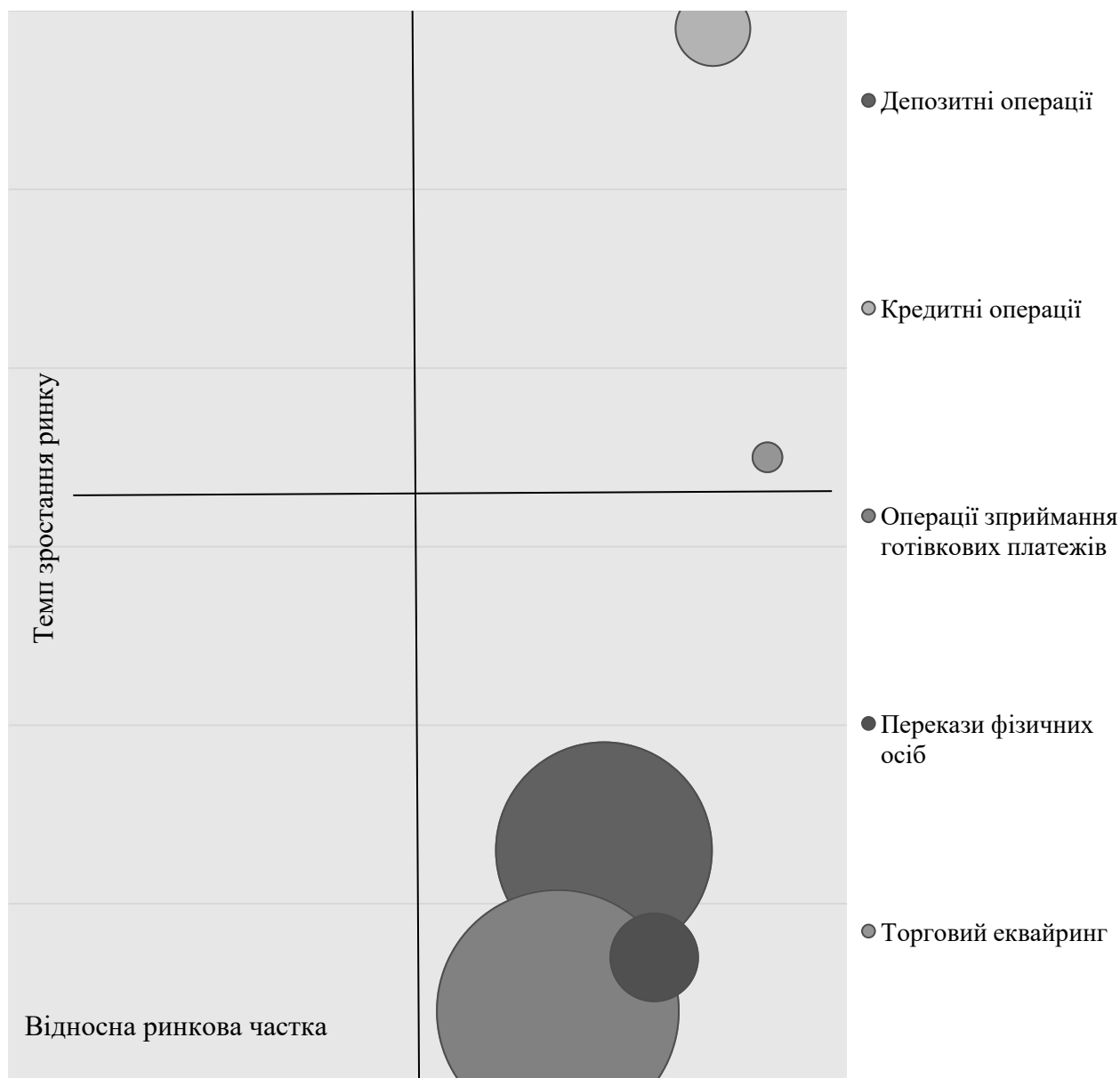


Рисунок 2.2 – Матриця Бостонської консальтингової групи банківських продуктів АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: власні дослідження автора

Проаналізувавши відповідну діаграму, можна розробити фінансові стратегії для кожного СБП банківської установи, які відповідають темпам росту та розташовані в певному сегменті ринку. Дослідження показало, що відділення АТ «Райффайзен Банк» отримує меншу вигоду від роботи з прийманням готівкових

платежів. Наразі банк орієнтується на безготівкові операції и по можливості переводить всі операції в діджитальні канали.

Банки в майбутньому повинні зосередитися на виконанні найважливіших завдань. Це передбачає підвищення прибутковості за рахунок збільшення рівня капіталу, покращення якості активів, зменшення частки активів, які не працюють або проблемні, а також оптимізацію структури капіталу. покращити вплив як пасивів, так і активів на розвиток реального сектору економіки України.

Підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності є основним завданням бізнесу в ринковій економіці. Це створює основу для стратегічного зростання та розвитку менеджменту компанії, а також для налагодження позитивних довгострокових відносин зі споживачами банківських послуг. Це можливо за таких обставин: виробники продукції можуть швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища.

SPACE-аналіз — це матричний метод стратегічного аналізу, який використовує фактори зовнішнього середовища (привабливість галузі — IS та стабільність навколишнього середовища — ES) і внутрішнього середовища (фінансовий стан підприємства — FS та конкурентні переваги — SA). Стратегія діяльності підприємства є важливою для корпоративного управління діяльністю банку.

Для побудови SPACE-аналізу ми проаналізуємо наступні показники: фінансове становище (ФС) (таблиця 2.11); конкурентоспроможність підприємств банківської галузі (КП) (таблиця 2.12); привабливість банківської галузі (КП) (таблиця 2.13); і стабільність середовища (СС) (таблиця 2.14).

Таблиця 2.11 - Фінансове становище (ФС) АТ «Райффайзен Банк»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Стабільність прибутку	3	0,8	2,6
Фінансова незалежність	2	0,7	1,5
Рентабельність власного капіталу	2	0,6	1,4
Рентабельність активів	2	0,8	1,5
Платоспроможність	4	0,9	3,1
Фондовіддача	4	0,8	3,4
Разом	-	-	13,5

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 2.13 - Конкурентоспроможність АТ «Райффайзен Банк»

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Ринкова частка	4	0,6	2,3
Якість надання послуг	5	0,5	4,5
Ціна	3	0,9	2,3
Прихильність покупців	4	0,5	2,6
Збутова політика	2	0,6	0,9
Політика просування	2	0,7	1,3
Разом	-	-	13,9

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 2.14 - Привабливість галузі (ПГ)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Державна підтримка	2	0,3	0,4
Бар'єри виходу на ринок	2	0,6	1,0
Потенціал зростання	4	0,8	3,2
Конкурентна ситуація	4	0,6	2,4
Ресурсоємність	4	0,7	2,8
Капіталоємність	4	0,5	2,2
Разом	-	-	12,0

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 2.15 - Стабільність середовища (СС)

Критерії	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4
Маркетингові можливості	3	0,4	1,4
Конкурентна ситуація	4	0,7	2,7
Рівень попиту і пропозиції	3	0,9	2,6
Темп інфляції	4	0,8	3,1
Державне регулювання	2	0,2	0,4
Податкова політика	2	0,5	0,7
Цінова політика	3	0,3	0,7
Разом	-	-	11,6

Джерело: власні розрахунки автора

Коли експерти створюють систему координації (ХУ) (2.1 та 2.2), вони можуть визначити положення підприємства на ринку, стратегічні варіанти його зростання та способи їх реалізації.

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} \quad (2.2),$$

де ПГ означає привабливість галузі;

КП означає конкурентоспроможність підприємств;

ФС означає фінансове становище;

СС означає стабільність середовища.

Кожен квадрант матриці відповідає відповідному типу поведінки бізнесу: агресивний, консервативний, захисний чи конкурентний. Агресивна стратегія є типовою в привабливій галузі з незначною невизначеністю. За допомогою фінансового потенціалу компанія отримує конкурентні переваги, які може зберегти та збільшити. Забезпечення інтересів має вирішальне значення, оскільки ризики незначні. Механізми спрямовані на збільшення виробництва та продажів, боротьбу з конкурентами за ціни, завоювання нових ніш і рекламу бренду.

Приваблива галузь використовує конкурентну стратегію. Підприємство отримує конкурентні переваги в нестабільних ситуаціях. Фінансовий потенціал є важливим фактором. Втрати фінансування повинні бути мінімальними. Пошук фінансових ресурсів і створення мережі продажів є основними механізмами.

Консервативна стратегія: цей тип поведінки спостерігається на ринках, які є стабільними та не мають високих темпів зростання. У цьому випадку пріоритетом є стабілізація грошей. Конкурентоспроможність продукту є головним фактором. Основними механізмами є підвищення якості продукту, зниження виробництва та вихід на більш перспективні ринки.

Захисна стратегія — це коли компанія працює в привабливій галузі, але не має конкурентоспроможної продукції та коштів. Особлива увага приділяється методам зменшення ризиків. Конкурентна стратегія, або стратегія виходу на ринок, є ключовою стратегією.

На підставі проведеного дослідження, доцільно побудувати систему координат з метою визначення стратегії розвитку АТ «Райффайзен Банк» (2.3) (рис.2.3).

$$X = \PiГ - КП = 12,2 - 12,8 = -0,6$$

$$Y = \PhiС - СС = 13,3 - 10,2 = 3,1 \quad (2.3)$$

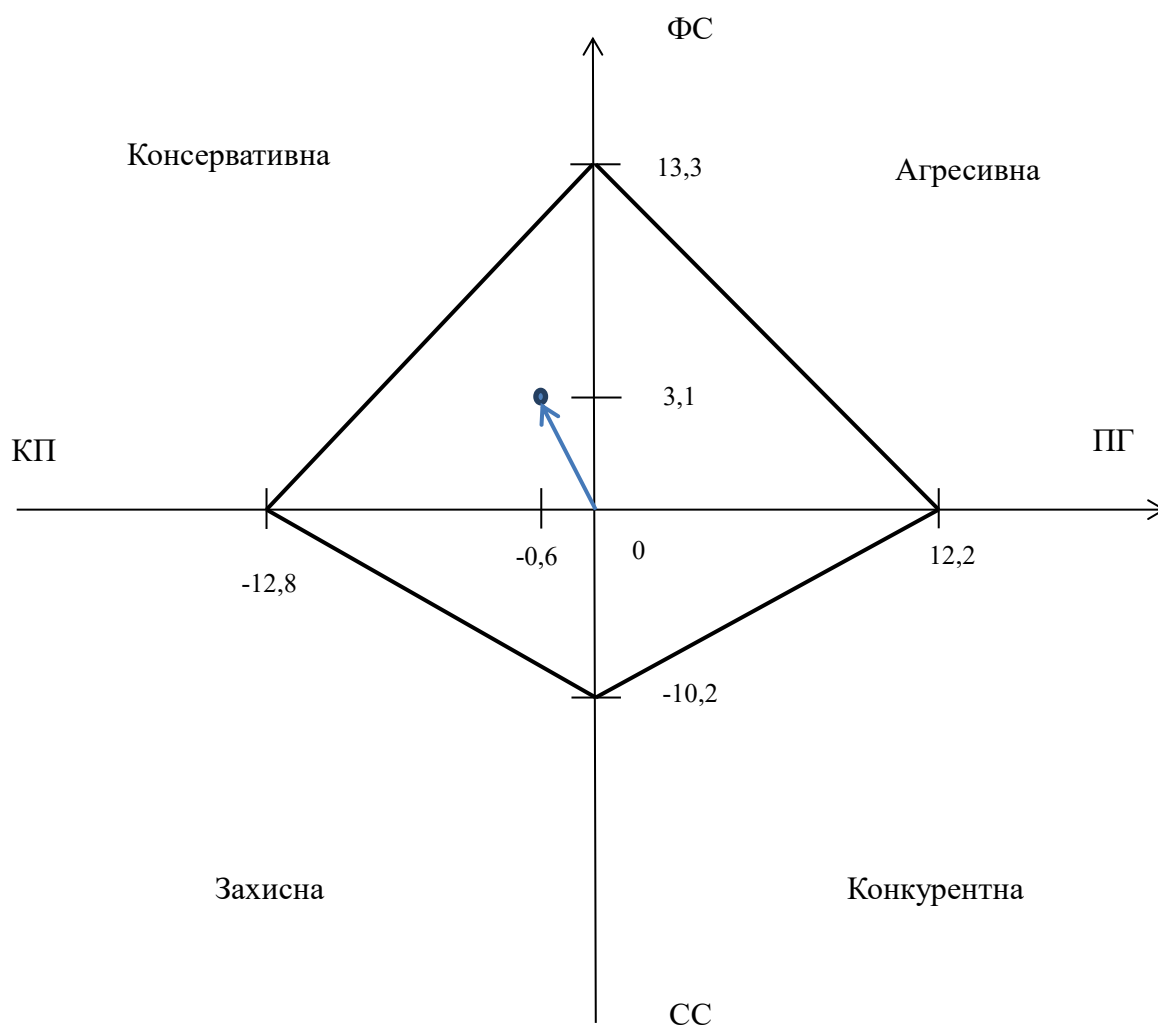


Рисунок 2.3 – Система координат SPACE-аналізу для АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: власні дослідження автора

Згідно з методикою SPACE-аналізу, доцільно запропоувати наступні стратегічні рішення:

- з метою підвищення конкурентноспроможності необхідно впровадити у діяльність інноваційні рішення в сфері банківських продуктів (може включати запровадження цифрових інструментів для спрощення банківських операцій, розробку персоналізованих фінансових рішень, та використання Big Data та

штучного інтелекту для покращення якості обслуговування клієнтів і вдосконалення процесів прийняття рішень);

- забезпечення захисту конкурентних позицій й утримання діючої ринкової частки (інвестування у маркетингові кампанії для підвищення впізнаваності бренду та активне використання зворотного зв'язку від клієнтів для покращення продуктів і послуг);

- здійснити сегментування ринку для посилення ринкових позицій, застосовуючи конкурентну та агресивну стратегії системи координат SPACE-аналізу (запуск спеціалізованих продуктів для певних демографічних груп або сфер діяльності, а також розробку агресивних стратегій просування і ціноутворення для приваблення нових клієнтів та збереження частки ринку в умовах високої конкуренції).

Таким чином, оцінка стратегічної маркетингової діяльності банківської установи засвідчує її ефективність у забезпеченні конкурентоспроможності та задоволенні потреб клієнтів. Стратегічний підхід дозволяє банку адаптуватися до змін у ринкових умовах, прогнозувати потреби клієнтів та розвивати інноваційні фінансові продукти. Ефективна маркетингова стратегія сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню частки ринку та зростанню прибутковості установи. Додатково, це дозволяє банку оптимізувати свої ресурси, зосереджуючись на найбільш прибуткових та затребуваних продуктах та послугах. Через ретельний аналіз ринку та поведінки споживачів, банк може також вдосконалювати свої канали комунікації, що в свою чергу покращує взаємодію з клієнтами і забезпечує ефективніше розповсюдження продуктів. Використання сучасних технологій та цифрових інструментів дозволяє банку залишатися конкурентоспроможним та інноваційним у швидко змінюваному фінансовому секторі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНОГО НАПРЯМУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

3.1. Стратегія інновацій маркетингової діяльності як основний вектор функціонування банківської установи в конкурентному середовищі

Інноваційна діяльність банківської установи в сучасному банківському середовищі є важливою частиною нарощення та утримання клієнтської бази. Можливості залучення капіталу, покращення іміджу АТ «Райффайзен Банк» м. Суми та максимальне задоволення клієнтів забезпечуються завдяки зосередженості на інноваційних продуктах та послугах. Таким чином, задоволеність клієнтів може бути базою для інноваційної стратегії банківської установи. На фоні швидкого розвитку технологій АТ «Райффайзен Банк» стикається з проблемою зміни поведінки діючих та потенційних клієнтів.

У зв'язку зі стрімким падінням цін на персональні комп'ютери та інші обчислювальні пристрої клієнти все частіше користуються сучасними інформаційними системами банку. Отже, банк зобов'язаний приділяти достатню увагу інноваціям і впроваджувати їх у своїй сфері, щоб ефективно конкурувати по всіх каналах, з більш інформаційно та технічно оснащеними конкурентами на ринку. Перш ніж запропонувати ідеї для підвищення інноваційності, необхідно здійснити аналіз позицій АТ «Райффайзен Банк» на тлі його головних конкурентів на фінансово-кредитному ринку (табл. 3.1). Даний аналіз було проведено під час проходження практики в банківській установі шляхом збору інформації про діяльність АТ «Райффайзен Банк», такої як відгуки клієнтів, інформація в Інтернеті та звернення до вищенаведених банків під виглядом клієнта. Об'єктивізм був основним принципом дослідження.

Таблиця 3.1 – Аналіз конкурентних позицій АТ «Райффайзен Банк»

Показники	Банки-конкуренти		
	АТ «Райффайзен Банк»	АТ «Ощадбанк»	АТ КБ «Приватбанк»
Імідж банку	3	4	4
Якість взаємодії з клієнтами, обслуговування	5	4	5
Рівень відсоткових ставок за кредитами	3	5	5
Наповненість банківськими продуктами	4	3	5
Програми лояльності для «постійних клієнтів»	5	4	5
Впровадження інновацій в діяльності банку	4	3	5

Джерело: власні дослідження автора

Виходячи з даних таблиці 3.1, можна зробити висновок, найбільш вразливими зонами порівняно з банками-конкурентами, є імідж банку та рівень процентних ставок за кредитними операціями, перш за все юридичним особам (оцінки складають 3 бали).

Представлені критерії мають причинно-наслідковий зв'язок з війною в Україні. Зокрема, група Райффайзен Інтернаціональ має дочірню компанію в російській федерації, яка після повномасштабного вторгнення продовжує функціонувати. Незважаючи на те, що український підрозділ АТ «Райффайзен банк» не має жодного відношення до вищезгаданої компанії австрійського власника, сумлінно дотримується українського законодавства, являється одним з найбільших платників податків, даний факт завдав значної шкоди іміджу досліджуваної банківської установи, та позбавив участі АТ «Райффайзен банк» у державній програмі «Доступні кредити 5-7-9». Дана програма давала можливість фінансувати на пільгових умовах малий та середній бізнес. Через це банки-учасники програми на сьогоднішній день мають більш привабливі умови кредитування.

На даний момент, керівництвом міжнародної групи Райффайзен Інтернаціональ проводяться заходи щодо виходу з території країни-агресора. Проте, незважаючи на це, виникає необхідність у формуванні комплексу дій для

утримання діючої клієнтської бази зараз і компенсації втрачених споживачів банківських послуг шляхом залучення нових. І, безперечно, окрім відновлення репутації, найкращим інструментом являється впровадження інноваційної політики.

Приріст валового продукту, темпи росту товарного виробництва, інвестиційна активність підприємств, динаміка основних доходів населення та інші соціально-економічні показники, пов'язані з банківською сферою, повинні бути основою для формування пропозицій і структури послуг, які надає банк.

Серед нових видів послуг, які з'явилися на фінансово-кредитному ринку України, варто виділити консалтингові послуги та інформаційно-аналітичні пропозиції, а також такі види послуг, які до сьогодні ще не набули достатнього розвитку, проте, безумовно, є одним з ключових факторів для клієнтів при виборі обслуговуючого банку. Зокрема, це дистанційне банківське обслуговування.

У процесі визначення основних напрямів стратегії інноваційної стратегії було виявлено, що дистанційне обслуговування є одним із способів удосконалення інноваційної стратегії самого банку. Наразі найбільш прогресуючим сервісом у цій галузі є дистанційне банківське обслуговування. Ця сфера послуг зазнала значного розвитку за останні кілька років. Дистанційне банківське обслуговування — це технологія надання банківських продуктів/послуг, що дозволяє клієнтам виконувати свої завдання та обов'язки дистанційно, використовуючи комп'ютерну мережу. E-banking включає як продаж роздрібних банківських товарів і послуг через банківські канали, так і виконання великої кількості банківських платежів через електронну мережу. Все більше людей дивляться на те, наскільки безпечний і зручний банк для них, крім відсоткових ставок і особливостей кредитування. У більшості зареєстрованих банків України є система дистанційного банківського обслуговування. Деякі банки використовують цю систему лише для співпраці з юридичними особами, тоді як інші пропонують послуги як фізичним особам, так і суб'єктам господарювання [15 с.14].

АТ «Райффайзен Банк» повинен забезпечувати обслуговування клієнтів у всьому світі, оскільки його метою є утримання й нарощення клієнтської бази і

збільшення ефективності його діяльності – прибутку. Система ДБО може повністю забезпечити таку стратегію всебічної присутності та доступності.

Потреба впровадження в моделі банківського обслуговування системи ДБО викликана сукупністю особливостей соціально-економічного середовища, що склалось за останні десять років, в яких функціонує банківська система. Такі особливості зумовлені наступними факторами впливу:

- зміни в суспільстві;
- тенденція до автоматизації будь-яких операцій, у тому числі банківських;
- підвищення рівня конкуренції на ринку фінансових послуг;
- проникнення ІТ на банківський ринок змінило особливості ведення бізнесу фінансових установ, комунікацію та взаємодію з клієнтами, а також способи поширення банківських продуктів і послуг [11].

Використання дистанційного банківського обслуговування є вигідним і зручним способом банку взаємодіяти з клієнтами. Завдяки своїм основним перевагам, що розкриті на рисунку 3.1, ця система допоможе АТ «Райффайзен Банк» утримати свої лідерські позиції на фінансово-економічному ринку, продовжувати розвиватися та впевнено йти по шляху діджиталізації.

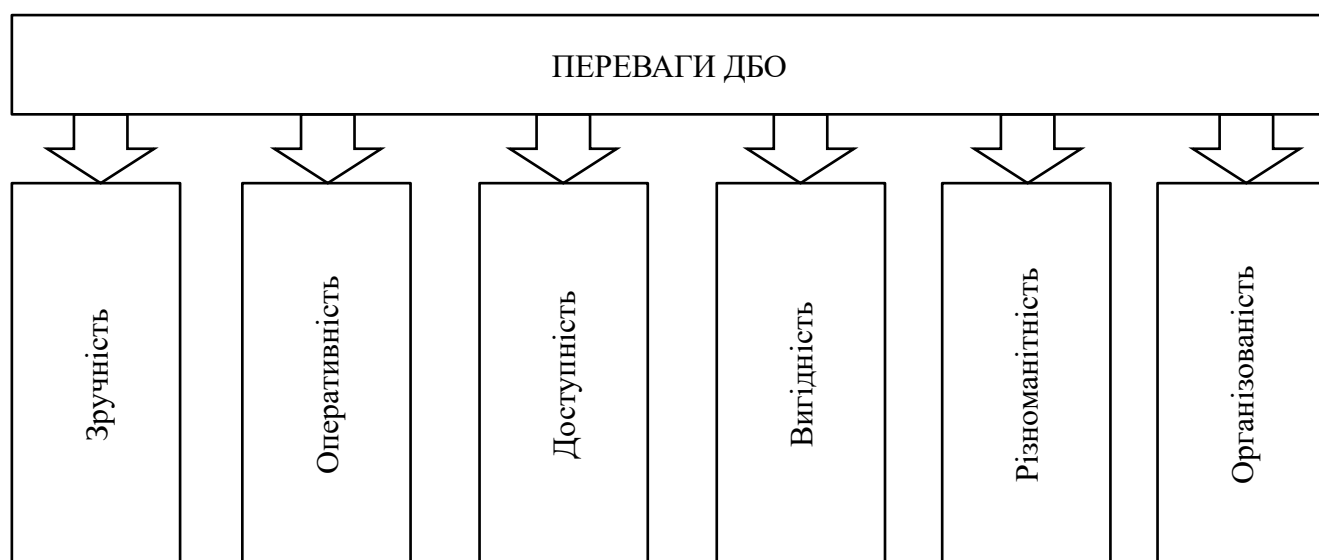


Рисунок 3.1 – Переваги дистанційного банківського обслуговування

Джерело: власні дослідження автора

Як відомо, ПАТ «Універсал Банк» є еталоном банку, який використовує подібну інноваційну стратегію. В 2017 році ця компанія стала першою в Україні, яка не мала жодного регіонального відділення, і вона входить до десятки найбільших фінансово-кредитних установ в Україні за обсягом активів. За 9 місяців 2023 року завдяки своїй прогресивній інноваційній стратегії ДБО або ж «Банк у смартфоні» Монобанк займає друге місце в країні за кількістю клієнтів у базі обслуговування.

Діяльність Монобанку формують наступні інноваційні елементи:

- проведення фінансово-кредитної діяльності за відсутності жодного відділення;
- основні інвестиції банк вкладає в розробку онлайн-банкінгу, основного інтерфейсу особистого кабінету клієнта з метою постійного його вдосконалення;
- банк активно використовує поштову розсилку для нарощення клієнтської бази;
- Монобанк пропонує вигідні відсоткові ставки за кредитними операціями та програми лояльності власним клієнтам, завдяки низьким затратам на обслуговування кожного окремого клієнта.

Підготовка співробітників банку необхідна для впровадження інноваційної стратегії в банківській установі. Вони повинні отримати інструкції, навчитися працювати з новими програмними продуктами та навчитися спілкуватися з клієнтами. Якщо продумана інноваційна стратегія та досконалі бізнес-процеси виконуються некваліфікованими співробітниками, вони можуть не забезпечити компанії потрібних результатів і навіть спричинити значні втрати. Це пов'язано з тим, що ефективне використання банківських продуктів і послуг відбувається саме під час спілкування з кінцевим споживачем послуг – клієнтом

Необхідно протестувати новий банківський продукт, щоб переконатися, що він працює добре, і запобігти потенційним помилкам. Кожен підрозділ банку, який виконує операції з формування продукту чи послуги, повинен взяти участь у цьому тестуванні.

Що стосується системи дистанційного банківського обслуговування клієнтів, доцільно виділити три основні сфери потенційних ризиків, які можуть виникнути у АТ «Райффайзен Банк» під час його масштабного провадження:

1. Можливі збої в програмних процесах, передачі та обробці даних є першим ризиком. Шахрайство клієнтів і співробітників банку, а також перехоплення приватних даних слід включити до цих небезпек. Крім того, можуть траплятися програмні збої, пов'язані зі слабкою апаратною частиною або цілеспрямованими атаками на веб-сайт банку.

2. Другим потенційним ризиком є залучення сторонніх компаній, що допомагають банківській установі інтегрувати систему ДБО, розробляючи програмне забезпечення для неї. АТ «Райффайзен Банк» може стати залежним від своїх партнерів, і загальний рівень надання послуг може почати визначатися роботою не лише самого банку, а його партнерів, які обслуговують програмне забезпечення банку. Таким чином, при виборі партнерів, варто зважати на досвід у банківській сфері.

3. Коли мова йде про впровадження ДБО, третій ризик, який виникає для банку, полягає в тому, що під час роботи з цією системою зростатимуть вимоги до професійних навичок персоналу банку.

4. Перехід до складніших інноваційних впроваджень також викликає труднощі. Таким чином, використання більш складної технології надання банківських послуг, хоч і ефективної, може призвести до значних труднощів як для клієнтів, так і для співробітників банку.

Таким чином, запровадження автоматизованої системи ДБО дозволить АТ «Райффайзен Банк» ефективно обслуговувати своїх постійних клієнтів, а також залучати нових завдяки швидкості, доступності та високій якості надання послуг. Інтеграція даної системи дозволить банківській установі оперативно керувати різноманітною інформацією, що дозволить проводити не лише облік, але й прогнози, що призведе до зменшення навантаження на персонал банку.

3.2 Розробка комплексу маркетингових заходів для реалізації стратегії інновацій в банківській установі

Підготовка маркетингового забезпечення є важливим етапом процесу розробки інноваційної банківської стратегії. Однак слід зазначити, що маркетингові дослідження також необхідно проводити на етапі аналізу цілей та ідей. На цьому ж етапі АТ «Райффайзен Банк» повинен провести ефективну рекламну кампанію нововведень. У цій кампанії потенційні клієнти повинні дізнатися про основні конкурентні переваги використання ДБО.

Для впровадження цієї інноваційної стратегії доцільно буде створити систему маркетингових заходів на основі запропонованої концепції системи дистанційного банківського обслуговування та основних етапів її реалізації.

На етапі визначення планів маркетингових заходів щодо впровадження системи ДБО будуть розроблені пропозиції щодо інформування клієнтів про нову послугу АТ «Райффайзен Банк». Ці пропозиції будуть використовуватися для розповсюдження інформації про інноваційні продукти банку.

Доцільно запропонувати АТ «Райффайзен Банк» систему маркетингових заходів з метою підвищення обізнаності клієнтів й залучення їх до банківських продуктів. Збільшення обсягу банківської продукції на ринку фінансово-кредитних послуг має бути результатом цих заходів. Банк розробляє маркетингові заходи, щоб досягти середньоринкових показників. Такі заходи повинні надати клієнтам більшу цінність.

Основною метою маркетингу АТ «Райффайзен Банк» є розробка стратегії, за допомогою якої банк зможе повністю контролювати зовнішнє середовище.

Основні компоненти системи маркетингових заходів АТ «Райффайзен Банк» включають рекламу, стимулювання збуту, особистий продаж, зв'язки з громадськістю та спонсорство. Ці компоненти необхідні для інформування клієнтів банківських послуг. Всі ці компоненти системи пов'язані один з одним, адже синергетичний ефект являється результатом взаємодії усіх компонентів. На

вході даної системи знаходиться інформація про банківську установу, її продукти; на виході даної системи банк отримує інформацію про вплив банку на споживача.

Щоб мати можливості для оцінки результатів, необхідний зворотний зв'язок між входом і виходом. Запуск цієї системи залежить від управлінських рішень вищих органів банку.

Доцільно розглянути основні витрати АТ «Райффайзен Банк» на маркетингові заходи щодо просування інноваційної стратегії на ринку, що розкриті в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Бюджет маркетингових заходів АТ «Райффайзен Банк» для просування системи ДБО на 2024-2025 роки, тис. грн.

Стаття непрямих витрат	2024 рік	2025 рік	Всього
Реклама в ЗМІ	500	700	1200
Реклама на телебаченні	1100	2100	3200
Реклама в бізнес-журналах	500	700	1200
Інструменти SMM-маркетингу	150	300	450
Направлена на споживачів таргетована реклама	400	600	1000
Заходи PR	250	350	600
Флаєри	100	150	250
Оплата праці персоналу, котрий працює в сегменті просування	600	600	1200
Разом	3600	4800	7900

Джерело: власні розрахунки автора

Доцільно розглянути кожен складову маркетингової системи АТ «Райффайзен Банк».

Кожен маркетинговий крок залежить від реклами. Витрати на одного потенційного клієнта порівняно низькі, а реклама охоплює велику аудиторію

глядачів і слухачів. На даний момент у АТ «Райффайзен Банк» немає чітко продуманої маркетингової стратегії. Таким чином, доцільно створювати рекламні зв'язки в різних областях, наприклад, у ЗМІ, телебаченні, радіо та т. д. АТ «Райффайзен Банк» може використовувати коротку рекламу, яка буде транслюватися між програмами. Слоган «Райф – так простіше» повинен бути на екрані в кінці реклами. Банку також пропонується щомісяця розміщувати рекламні оголошення в газетах і бізнес-журналах.

Веб-банери, що містять рекламні оголошення та посилання на офіційну веб-сторінку АТ «Райффайзен Банк», є одними з Інтернет-ресурсів, які найбільш активно використовують банк у своїх рекламних кампаніях.

Стимулювання збуту банківських продуктів і послуг є ще одним інструментом системи маркетингових заходів. Заходи такого типу можуть проводитися з метою зменшення тимчасових коливань збуту та залучення уваги до інноваційних банківських продуктів. Також можна створювати та підтримувати позитивний імідж банку в очах суспільства, пропонуючи знижки певним клієнтам, таким як студенти та пенсіонери. Також можна проводити заходи з нагоди національних свят чи дня народження банку.

Потенційні клієнти звертають більшу увагу на нові продукти банків завдяки більш вигідним умовам. Перелік запропонованих акцій для залучення нових клієнтів, нарощення активних та пасивних операцій, розкрито в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Мотиваційні програми для стимулювання користування дистанційним банківським обслуговуванням АТ «Райффайзен Банк»

Назва програми	Характеристика
1	2
Онлайн рахунок відкривай – півроку безкоштовного обслуговування май	Якщо Клієнт здійснює відкриття рахунку дистанційно, без участі відділення, абонплата за користування пакетом послуг становить 0,0 грн.
Депозитні продукти онлайн (строковий депозит/ депозитна лінія)	При оформленні депозитних продуктів засобами дистанційного обслуговування, процентна ставка на 25% вища на весь період розміщення коштів.
Термінал без абонплати	При дистанційному оформленні продукту POS-термінал абонплата протягом 3 місяців відсутня.

Продовження таблиці 3.3.

1	2
Кредит на розвиток бізнесу	При дистанційному оформленні кредитного продукту «Розвиток онлайн», комісія за видачу кредитних коштів відсутня, а відсоткова ставка за користування кредитними коштами на 2% нижча.

Джерело: власні дослідження автора

У своїй власній діяльності АТ «Райффайзен Банк» має звернути увагу на особисті продажі. Банк використовує цей спосіб спілкування з потенційними клієнтами під час продажу власних продуктів. Персональні продажі як маркетингова стратегія є важливою для обслуговування клієнтів банківської установи. Під час обслуговування VIP-клієнтів персональний продаж має вирішальне значення. Ефективний персональний підхід дозволяє виявити унікальні потреби та очікування клієнта, надаючи індивідуалізовані рішення та підкреслюючи важливість їхнього статусу. Цей підхід не лише сприяє побудові довгострокових відносин, але й сприяє високому рівню задоволеності клієнта та утриманню їх в банку.

Банк постійно розширює асортимент своїх послуг, утримуючи цим лідерську позицію на фінансово-кредитному ринку, не звертаючи уваги на інформованість споживачів. Банківська установа має приділяти велику увагу рекламі та зв'язкам з громадськістю під час продажу банківських продуктів.

Виходячи з цього, для кожної нової пропозиції, такої як кредитування, депозитні продукти, дистанційне обслуговування тощо, необхідно створити унікальну рекламну кампанію. Це може бути реклама на телебаченні, коротке радіозвернення чи стаття в газеті чи журналі. Подальший аналіз питання про те, чи зрозуміла аудиторія, якій адресувалась ця реклама, сенс звернення щодо пропозиції та переваги послуги, є ключовим у таких заходах. Доцільно використовувати тестове опитування, щоб зрозуміти рівень сприйняття рекламного звернення та визначити вплив на цільову аудиторію (рис.3.2).

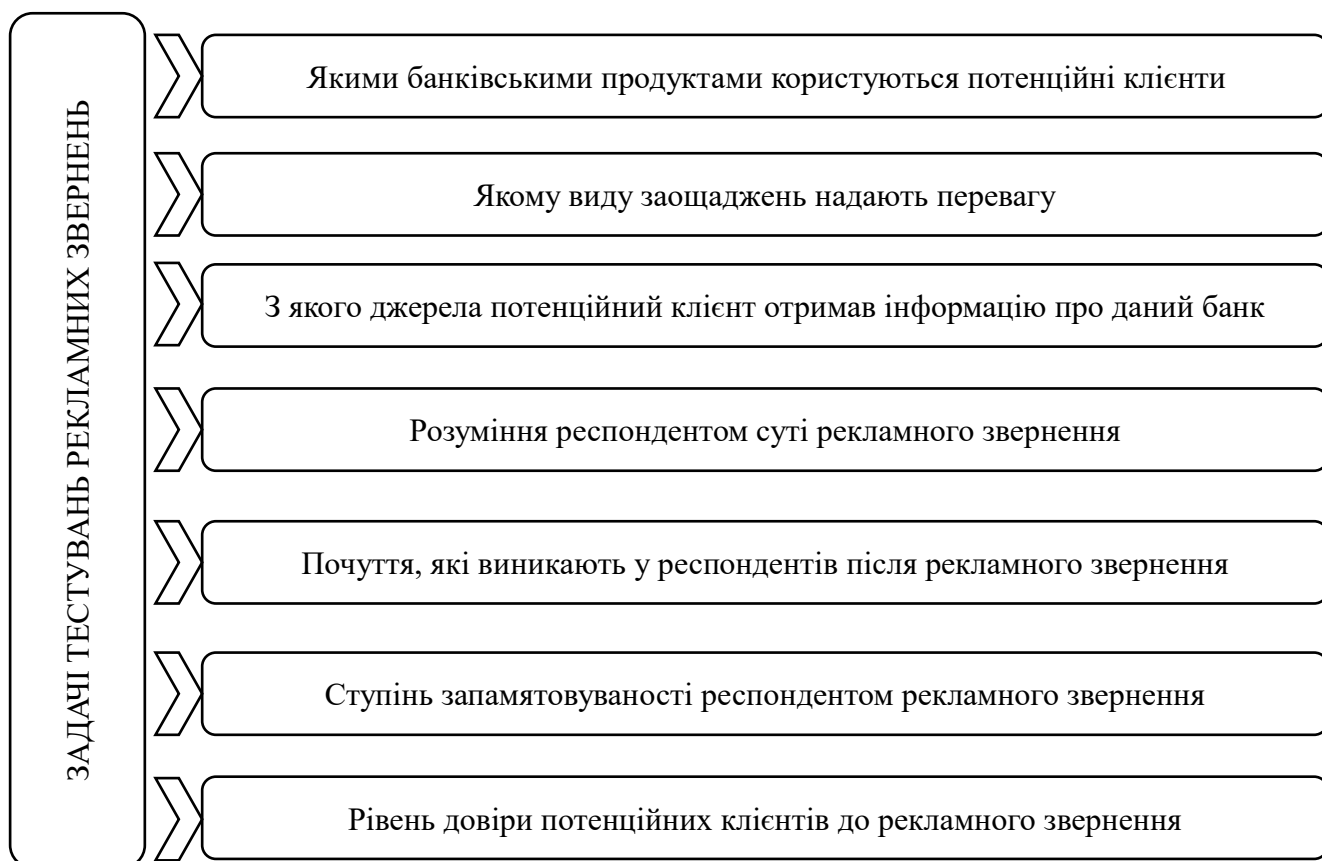


Рисунок 3.2 – Задачі тестувань рекламних звернень АТ «Райффайзен Банк»

Джерело: власні дослідження автора на основі [3 с.226, 4 с.30]

Під час просування банківських послуг компанії повинні приділяти велику увагу маркетингу та зв'язкам з громадськістю. Буде розумно включити онлайн-семінари для студентів економічних спеціальностей до свого портфолію банківських послуг. На цих уроках студенти можуть дізнатися про основні принципи роботи АТ «Райффайзен Банк». Після тестування найкращі студенти будуть автоматично запрошені на роботу в дану банківську установу. Зважаючи на те, що цей маркетинговий захід націлений на студентів віком від 19 до 23 років, інструментом маркетингової комунікації стане реклама в соціальних мережах. Таким чином банк отримає кваліфікованих працівників і створить імідж соціально відповідального бізнесу.

Сьогодні багато клієнтів, у тому числі клієнтів банківських послуг, спочатку шукають банківські пропозиції в Інтернеті, використовуючи пошукові системи.

Пошукова система показує веб-сторінки, які містять відповідну інформацію для користувача.

Статистика показує, що у 85% випадків користувачі лише переходять на перші 3-4 сторінки, запропоновані пошуковою системою. Згідно з цими даними, АТ «Райффайзен Банк» повинен посилити рекламу свого веб-сайту для підвищення його рейтингу в пошукових системах.

Таким способом може бути оптимізація веб-сайту під пошукову систему. Цей маркетинговий хід є надзвичайно ефективним та малозатратним, що збільшує кількість відвідувачів веб-сайту та рівень інформованості клієнтів. Ціль підрозділу маркетингу банку полягає в тому, щоб після введення клієнтом ключових фраз: «банк», «кредит», «депозит», «оплата по реквізітам», «оплата за допомогою», «поповнити рахунок» і т. д. одразу відкривався офіційний сайт АТ «Райффайзен Банку». До пошукового просування банківського веб-сайту доцільно включати також реєстрацію організації в тематичних веб-каталогах, що дозволяє визначити кількість відвідувачів.

У поєднанні з пошуковою рекламою банку доцільно використовувати контекстну рекламу. Реклама показується відвідувачам веб-сайту, чиї пошуки тісно чи опосередковано пов'язані з продуктом, який продається, що спонукає їх переглянути її.

Розробка комплексу маркетингових заходів для впровадження інноваційної стратегії у банківській сфері є важливим етапом у зміцненні конкурентоспроможності банку. Вона передбачає впровадження передових технологічних рішень та оновлення послуг, що відповідають змінюваним потребам клієнтів. Акцент на інноваціях сприяє залученню нових клієнтів, покращенню якості обслуговування та підвищенню загальної ефективності банківських операцій. Такі зусилля допомагають банку залишатися актуальним та конкурентним у швидко змінюваному фінансовому секторі.

3.3 Економічне обґрунтування впровадження стратегії інновацій маркетингової діяльності банківської установи

Впровадження інноваційної стратегії у сфері маркетингу для банківської установи є економічно вигідним, оскільки це підвищує її привабливість для клієнтів, сприяє зростанню прибутковості та покращує конкурентні позиції на ринку фінансових послуг. Інноваційний підхід у маркетингу допомагає банку швидше залучати нових клієнтів, розширювати спектр послуг та ефективніше використовувати ресурси, що сприяє стабільному фінансовому зростанню.

Крім того, інноваційні маркетингові стратегії включають використання передових технологій та цифрових рішень, які дозволяють підвищити рівень обслуговування клієнтів, забезпечуючи їм зручні та персоналізовані фінансові рішення. Це також сприяє підвищенню лояльності клієнтів та репутації банку як інноваційної та орієнтованої на потреби клієнтів установи.

В цілому, інтеграція інновацій у маркетингову діяльність банку веде до глибшої взаємодії з клієнтами, дозволяючи краще розуміти їх потреби та відповідно адаптувати продукти та послуги. Це сприяє створенню стійкого конкурентного переваги, який є ключовим для успіху в динамічному та висококонкурентному фінансовому середовищі.

Відповідно до проведеного аналізу діяльності АТ «Райффайзен Банк», було визначено в найближчі роки провести значні заходи щодо роботи з існуючими та потенційними клієнтами, використовуючи ІТ-рішення для збільшення продажів. Це пов'язано з тим, що слабкість існуючих ІТ-систем заважає банку досягти своїх цілей.

На початковому етапі реалізації проекту дистанційного банківського обслуговування важливо визначити, скільки учасників і які професійні навички потрібні для його реалізації. Ці учасники є важливою частиною даної системи та її команди. Число працівників у команді залежить від кількості завдань і цілей, які вони мають виконувати.

Основні функції реалізації системи ДБО представлено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Основні функції реалізації системи ДБО

Джерело: власні дослідження автора на основі [11, 15 с.16]

Удосконалення та інтеграція системи дистанційного банківського обслуговування тісно пов'язані з інвестиціями.

Банку потрібно використовувати покупну систему або самостійно створити програмне забезпечення, яке потрібно. Для того, щоб визначити, наскільки доцільно реалізувати цей проект, необхідно порівняти ефективність нового виду банківського обслуговування з традиційним обслуговуванням клієнтів у відділеннях АТ «Райффайзен Банк».

У процесі впровадження інноваційної стратегії АТ «Райффайзен Банк», необхідно визначити перелік загальних витрат, пов'язаних із плануванням і загальним керуванням процесами впровадження та експлуатації складових систем ДБО. Ці витрати включають базові та спеціальні технології управління

економікою проекту, юридичне забезпечення проекту та його захист. Перелік витрат представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Структура загальних витрат на інтеграцію ДБО

Витрати на інтеграцію ДБО	
Прямі	Непрямі
1. Придбання ліцензій на використання технологій ДБО	1. Премії та інші додаткові оплати персоналу за понаднормову діяльність
2. Придбання клієнтських ліцензій	2. Витрати, що спричинені технологічними змінами в системі обслуговування клієнтів
3. Придбання додаткового комп'ютерного і мережевого обладнання	3. Витрати на персонал, який тимчасово залучені в реалізації проекту
4. Оплата праці команди проекту	4. Оплата праці ІТ спеціалістам для адаптації системи ДБО конкретно під специфіку діяльності АТ «Райффайзен Банк»
5. Підготовка персоналу	

Джерело: власні дослідження автора

У зв'язку з підвищеними вимогами до організації процесу захисту інформації банку структура загальних витрат інноваційної політики банків відрізняється від інших ІТ-проектів. Ця різниця зумовлює до збільшення відсотку прямих витрат і зменшення відсотку непрямих витрат. Збільшення витрат на впровадження технології, а також оплата праці кваліфікованих спеціалістів у сфері інформаційної банківської безпеки.

Обсяг витрат, необхідних для впровадження системи дистанційного банківського обслуговування, залежить від кількості клієнтських ліцензій. Оптимізації кількості клієнтських ліцензій можна досягти шляхом прогнозування суми доходу за допомогою показників надходжень фінансової установи за минулі роки, а також значення конкурентної привабливості технологій, які будуть впроваджені в проєкті.

Оцінка ефективності включає в себе два аспекти. Перший містить порівняння існуючих і планових економічних ефектів (наприклад, доходу, отриманого від застосування даної системи за певний проміжок часу). Другий включає оцінку ефективності поточної роботи: рентабельність, вартість надання послуги одному клієнту.

Для здійснення оцінки, доцільно порівняти обслуговування двох різних груп клієнтів, що розкрито в таблиці 3.5. Для розгляду цього аналізу ми розглянемо дистанційну систему банку, яка обслуговує десять тисяч клієнтів. Безперечно, АТ «Райффайзен Банк» обслуговує значно більшу кількість клієнтів, тому додавання 10 000 клієнтів не вплине на операційні процеси банку.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика витрат на клієнтське обслуговування класичним способом та з використанням ДБО

Стаття витрат	Придбання ДБО в сторонніх організаціях, тис. грн	Розроблення власного ПЗ для ДБО, тис. грн.	Обслуговування клієнтів класичним способом «на відділенні», тис. грн.
Ціна ДБО на 10000 клієнтів	1700	-	-
Додаткове програмне забезпечення	50	50	-
Вартість обладнання	150	150	-
Загальна вартість мережевої інфраструктури	250	250	-
Вартість інтеграції та адаптації ДБО в системи банку	215	-	-
Проведення навчання працівників	35	-	-
Витрати на оренду чи придбання приміщення банку	-	-	7000
Витрати на придбання техніки та обладнання на відділення	-	-	500
Загальна кількість інвестицій	2400	450	7500
Загальний обсяг сукупних витрат банку			
За 1 рік	3780	2610	9900
За 3 роки	6540	6930	14700
За 5 років	9300	11250	19500

Джерело: власні розрахунки автора

Проведемо оцінку загальної вартості володіння під час інтеграції ДБО, що буде включати в себе початкові інвестиції I та поточні витрати $E_{\text{міс}}$ за встановлений період оцінки $T_{\text{план}}$ (3.1):

$$T_{\text{СОДБО}} = I + E_{\text{міс}} * T_{\text{план}} \quad (3.1)$$

Початкові інвестиції розраховуються за формулою (3.2):

$$I = I_{\text{ДБО}} + I_{\text{ПО}} + I_{\text{комп}} + I_{\text{зв}} + I_{\text{інт}} + I_{\text{навч}}, \quad (3.2)$$

де $I_{\text{ДБО}}$ – вартість покупки програмного забезпечення для інтеграції даної системи;

$I_{\text{ПО}}$ – додаткові затрати до системи ДБО: веб-сервіс, система управління базами даних, інструменти криптозахисту тощо;

$I_{\text{комп}}$ – витрати на придбання апаратного забезпечення: АРМ, сервери для обслуговування клієнтів тощо;

$I_{\text{зв}}$ – витрати на мережеву інфраструктуру (організація каналів підключення до мережі Інтернет);

$I_{\text{інт}}$ – витрати для проведення інтеграції ДБО до діючих систем банку;

$I_{\text{навч}}$ – затрати на підбір та навчання персоналу.

Щомісячні витрати можна визначити за формулою (3.3):

$$E_{\text{міс}} = I_{\text{підтр}} + I_{\text{дбо}} + I_{\text{інт}}, \quad (3.3)$$

де $I_{\text{підтр}}$ – вартість підтримки системи постачальником;

$I_{\text{дбо}}$ – вартість витрат для забезпечення функціонування ДБО.

У випадку, коли була здійснена онлайн-інтеграція ДБО з АБС (автоматизованою банківською системою), то $I_{\text{інт}} = 0$.

Формула щомісячних витрат на функціонування ДБО не включає в себе затрати саме на здійснення самої операції. Це можна проаргументувати наступним чином:

- вартість проведення операції входить до собівартості самого банківського продукту, а не собівартості обслуговування клієнта в ДБО чи на відділенні;
- тарифна політика банку побудована таким чином, що витрати на обслуговування користувача компенсуються переважно комісією за надання даних послуг.

Доцільно розрахувати $ТСО_{\text{відд}}$ за 5 років під час відкриття відділення:

$$ТСО_{\text{відд}} = 3120 + 195 * 60 = 14820,0 \text{ тис. грн}$$

Тепер проведемо порівняльну характеристику двох інвестиційних проектів: відкриття відділення та впровадження системи дистанційного банківського обслуговування. Структура витрат на дистанційне банківське обслуговування розкрита в таблиці 3.6.

Під час обслуговування десяти тисяч клієнтів за допомогою дистанційного банківського обслуговування загальна вартість вкладання зменшується на 55,0% на рік. Інвестиції банку в цю інновацію окупляться за 18 місяців, порівняно з витратами на відділення банку.

Таблиця 3.6 – Структура одноразових та поточних витрат на реалізацію інвестиційного проекту «Впровадження ДБО в АТ «Райффайзен Банк»

Стаття витрат	Проект ДБО в АТ «Райффайзен Банк», грн.
1	2
Всього початкових інвестицій (І)	2072850
Вартість дистанційного банківського обслуговування для бази з 10000 клієнтів	1482000
Додаткове ПЗ	39000
Обладнання	130000
Мережева інфраструктура	208000
Інтеграція з АБС	185250
Навчання персоналу	28600

Продовження таблиці 3.6

1	2
Всього щомісячних витрат, $E_{\text{міс}}$	123396
Фінансування підтримки	27716
Заробітна плата персоналу	57200
Оплата каналів комунікацій	15600
Непрямі витрати	22880
ТСО 1 рік	3553602
ТСО 2 роки	5034354
ТСО 5 років	9476610

Джерело: власні розрахунки автора

Дистанційне банківське обслуговування також має непрямі витрати, які виражаються у віднесенні долі щомісячних витрат на обслуговування даної системи на проведені операції. Зважаючи на нульові прямі витрати, їх можна визначити за формулою (3.4):

$$\text{ДБО} = \frac{\text{ТСО}_{\text{ДБО(міс)}}}{N * P * \alpha} \quad (3.4)$$

де $\text{ТСО}_{\text{ДБО(міс)}}$ – сума витрат на ДБО (враховуючи оренду);

N – кількість клієнтів, що отримали обслуговування за місяць;

P – кількість банківських продуктів в пропозиції;

α – коефіцієнт корисного використання системи.

$C_{\text{ДБО}}$ – собівартість операції при ДБО.

Отримавши раніше отримані вхідні дані: щомісячні витрати використання ДБО, вибірку клієнтів в 10000 чоловік, наявності в банку 30 банківських продуктів в пропозиції та коефіцієнта корисного використання ДБО в 0,5 (песимістичний сценарій), доцільно розрахувати вартість використання ДБО для обслуговування 1 клієнта (3.5).

$$C_{\text{ДБО}} = \frac{123396,0}{10000 * 30 * 0,5} = 0,82 \text{ грн} \quad (3.5)$$

Для розрахунку вартості операції, виконаної класичним способом на відділенні шляхом добутку витраченого часу на 1 операцію (+3 хвилини) та вартість робочої години на відділенні отримаємо 13,85 грн.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що вартість операції, наданої клієнтом за допомогою ДБО в 16,89 раз нижча за собівартість типової послуги, наданої на відділенні.

Таким чином, впровадження та розвиток дистанційного банківського обслуговування є вигідним для бізнесу, оскільки це дозволяє їм отримувати більше грошей за рахунок продажу банківських продуктів і залучення нових клієнтів.

Система ДБО є альтернативою філіальній мережі АТ «Райффайзен Банк» та є економічно вигідною. У сучасному світі онлайн-банкінг допоможе своїм клієнтам з будь-якої точки світу. Розрахунки за допомогою дистанційного обслуговування будуть набагато дешевшими, а процеси будуть швидшими, ніж у «звичайних» банківських відділеннях, що є ще однією перевагою для клієнтів. Таким чином, АТ «Райффайзен Банк» зможе зберегти свою лідерську позицію на фінансово-кредитному ринку України за допомогою впровадження інноваційної системи дистанційного банківського обслуговування.

ВИСНОВКИ

Результатом дослідження є вирішення науково-прикладного завдання стосовного стратегічних напрямків маркетингової діяльності банківської установи. На підставі вищезазначеного доцільно зробити наступні висновки.

1. Визначено, що сучасні фінансові та грошово-кредитні ринки характеризуються значною конкуренцією. Банки змушені застосовувати нові інструменти управління для забезпечення стійкості та гнучкого реагування на мінливі умови. Водночас відбуваються якісні зміни в діяльності банків. Саме необхідність залучення нових клієнтів та утримання існуючих спонукала банки до активного використання маркетингового інструментарію. Банківський маркетинг - це система управлінських та організаційних стратегічних заходів банківських установ, спрямованих на ефективне реагування на потреби та запити існуючих і потенційних клієнтів шляхом врахування тенденцій розвитку ринку та просування на ньому банківських продуктів і послуг, корисних для суспільства.

2. Встановлено, що банківський маркетинг є життєво необхідним елементом діяльності фінансово-кредитних установ, що дає можливість гнучкої адаптації до змін на ринку, розширення клієнтської бази та нарощення продажів банківських продуктів в сучасному жорсткому конкурентному середовищі. Розробка маркетингової стратегії як невід'ємної частини процесу стратегічного планування діяльності банку повинна здійснюватися в тісному зв'язку з формуванням фінансової стратегії банку. Передумовами реалізації маркетингової стратегії банку є чітко розроблений стратегічний план банку, уніфікована маркетингова інформаційна система та структурований підрозділ для планування, виконання та управління маркетинговою діяльністю.

3. У результаті проведеного аналізу фінансового стану АТ «Раффайзен Банк», варто зазначити наступне. При аналізі динаміки активів АТ «Райффайзен Банк», можна зробити висновок про позитивну динаміку показника активів банку за досліджуваний, зокрема його збільшення більш ніж удвічі – на 92,95 мільярдів

гривень, що свідчить про динамічний розвиток даної фінансово-кредитної установи. Аналіз динаміки та структури пасивів АТ «Райффайзен банк» за досліджуваний період показав їх зростання відповідно до статті активів. Дана позитивна динаміка зумовлена збільшенням пасивних операцій в банку, а саме акумуляція коштів клієнтів через депозитні продукти: строкові депозити та депозитні лінії, а також залишки на поточних рахунках. Досліджуючи показники рентабельності, можна зробити висновок про ефективну діяльність АТ «Райффайзен Банк» протягом аналізованого звітного періоду. Зокрема значення показника рентабельності активів коливається від 2,93% до 6,93%, спостерігається тенденція до зниження: -4% в 2022 році порівняно з 2018 роком. Аналогічна динаміка прослідковується з показником рентабельності власного капіталу: коливання від 82,6% в 2018 році до 79,19% в 2022 році. Дані скорочення рентабельності пов'язані з кризовою ситуацією в Україні, викликаною війною. Проте, незважаючи на це, можна зробити висновок про ефективне використання як активів, так і власного капіталу.

4. На основі проведено аналізу маркетингової діяльності та оцінки стратегічного планування маркетингової діяльності АТ «Райффайзен Банк» шляхом побудови матриці БКГ та здійсненого SPACE-аналізу, доцільно запропоновувати наступні стратегічні рішення: з метою підвищення конкурентноспроможності необхідно впровадити у діяльність інноваційні рішення в сфері банківських продуктів; забезпечення захисту конкурентних позицій й утримання діючої ринкової частки; здійснити сегментування ринку для посилення ринкових позицій, застосовуючи конкурентну та агресивну стратегії системи координат SPACE-аналізу.

5. Запропоновано впровадження інноваційної стратегії в діяльність АТ «Райффайзен Банк» - дистанційне банківське обслуговування (ДБО). Запровадження автоматизованої системи ДБО дозволить АТ «Райффайзен Банк» ефективно обслуговувати своїх постійних клієнтів, а також залучати нових завдяки швидкості, доступності та високій якості надання послуг. Інтеграція даної системи дозволить банківській установі оперативно керувати різноманітною

інформацією, що дозволить проводити не лише облік, але й прогнози, що призведе до зменшення навантаження на персонал банку.

6. Для реалізації запропонованої інноваційної стратегії в досліджуваній банківській установі необхідно сформувати відповідну маркетингову політику. Основні компоненти системи маркетингових заходів АТ «Райффайзен Банк» включають рекламу, стимулювання збуту, особистий продаж, зв'язки з громадськістю та спонсорство. Ці компоненти необхідні для інформування клієнтів банківських послуг. Всі ці компоненти системи пов'язані один з одним, адже синергетичний ефект являється результатом взаємодії усіх компонентів. На вході даної системи знаходиться інформація про банківську установу, її продукти; на виході даної системи банк отримує інформацію про вплив банку на споживача.

7. У результаті проведеного економічного обґрунтування ефективності запровадження запропонованої інноваційної маркетингової стратегії, слід зауважити, що вартість операції, наданої клієнтом за допомогою ДБО в 16,89 раз нижча за собівартість типової послуги, наданої на відділенні. Відділення потребують постійного залучення матеріальних і людських ресурсів. Оскільки ефективність діяльності банківської установи передбачає мінімізацію витрат, використання автоматизованої системи обслуговування є економічно вигідним. ДБО підвищує продуктивність бізнесу та знижує витрати в процесі обслуговування. Таким чином, впровадження та розвиток дистанційного банківського обслуговування є вигідним для бізнесу, оскільки це дозволяє їм отримувати більше грошей за рахунок продажу банківських продуктів і залучення нових клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cappiello A. Banking regulation and supervision in Europe. Raising Capital or Improving Risk Management and Efficiency? *Key Issues in the Evolution of Regulation and Supervision in European Banks*. 2018. p. 107-129.
2. Mostovenko N., Chyzh N. Основні тенденції розвитку сучасного ринку кредитних послуг в Україні. *In Economic forum*. 2020. Vol. 1. No. 2. p. 127-133.
3. Neisen M., Schulte-Mattler H. CRD V/CRR II: A comprehensive synopsis of the first European step towards implementing Basel IV (Part II). *Journal of risk management in financial institutions*. 2020. Vol. 13(3). p. 224-241.
4. Supervision B. Basel committee on banking supervision. *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*. 2018. Vol. 3. p. 28-39.
5. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 612с.
6. Білоус В.А., Лищенко М.О. Специфіка фінансового забезпечення банківського маркетингу. «Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки»: *Збірник наукових статей за матеріалами VI Всеукраїнської науково-практичної конференції (16 – 17 квітня 2020 р.)*. Частина 1. Дніпро: НМетАУ, 2020. С. 249-253.
7. Бондаренко А. Ф. Розвиток інноваційного маркетингу в банківській сфері України URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/pprbsu/2018_34/34_01_08.pdf (дата звернення 20.03.2023).
8. Васильєва Т. А. Маркетинг банківських інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 13–28.
9. Вергелюк Ю. Ю. Теоретичні засади визначення якості фінансових послуг банківських установ України. *Економічний аналіз: зб. наук. пр.* 2020. № 2. Т. 25. С. 21–26.

10. Гірняк В. В. Сучасні інструменти маркетингу в продажу банківських продуктів. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/14.pdf> (дата звернення 05.01.2023).
11. Данилюк Є. Інновації в банківському маркетингу. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Vke/2020_3/Daniluk.pdf (дата звернення 03.01.2023).
12. Данилюк Є.Ю. Теоретичні основи маркетингової політики в банку. *Стратегія розвитку України*. 2021. № 2. С. 32-36
13. Заєць Є.Ю. Інструменти банківського маркетингу. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених* (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка». 2023. С. 200-202.
14. Захарченко О. М. Дистанційне банківське обслуговування на основі системи «клієнт-банк»: переваги та недоліки. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. 2018. Т. 30. С. 121-127.
15. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. №5 (66). С. 7-15.
16. Масленніков Є.І. Дослідження розвитку ринку фінансових послуг України. *Економіка: реалії часу*. 2019. №2. С. 105-11.
17. Медведєв М. В. Сутність конкурентоспроможності банку. *Управління розвитком*. 2021. №12. С. 38-39.
18. Онопрієнко І.М., Петренко О.І. Стратегічні напрями маркетингової діяльності банківських установ. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору»*. Полтава.С.238-242.
19. Офіційний сайт АТ «Райффайзен банк» URL: <https://raiffeisen.ua> (дата звернення 17.05.2023).
20. Про банки і банківську діяльність. Закон України № 2121-III від 07.12.2000 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua> (дата звернення 13.07.2023).

21. Пугачевська К.Й. Сучасні тенденції та стан конкурентного середовища в економіці України. *Інноваційна економіка*. 2021. № 22. С. 95-98.
22. Радченко О.В. Сучасні тенденції розвитку банківського маркетингу та проблеми його впровадження в банках України. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/2656/2694> (дата звернення 05.08.2023).
23. Савіна С.С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві: монографія. Луцьк. 2018. С.138-187.
24. Стрельченко О., Скорик В. Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної адміністрації у сфері економіки та фінансів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 6. С. 156–161.
25. Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. 2019. Вип. 13. С. 1244-1250.
26. Шумкова В.І. Сутність та особливості проведення маркетингових досліджень на ринку банківських послуг. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 25-ої міжнародної науково-практичної конференції (15- 20 вересня 2019 р.)*. Ч.2., 2019. С.35-37.
27. Шумкова В.І., Заєць Є.Ю. Стратегічний маркетинг у діяльності банківських установ. *Технології XXI сторіччя: Збірник тез за матеріалами 28-ої міжнародної науково-практичної конференції (23-25 листопада 2022 р.)*. Ч.2. Суми: СНАУ. 2022. С. 79-81

ДОДАТКИ