

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегічне маркетингове планування фінансово-кредитної установи»

(за матеріалами АТ «ОТП БАНК»)

Здобувачки 2 курсу, бмз групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти спеціальності
075 «Маркетинг»,
освітньо-професійної програми
«Маркетинг-менеджмент»

підпис здобувача

Заїчковської Аліни
Віталіївни

Науковий керівник,
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри
маркетингу

*підпис наукового
керівника*

Чепеленко Анжеліка
Михайлівна

Гарант освітньої програми,
кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри
маркетингу

підпис гаранта

Пономаренко Ігор
Віталійович

КИЇВ 2024

Державний торговельно-економічний університет

Факультет торгівлі та маркетингу Кафедра Маркетингу

Освітній ступінь Магистр

Спеціальність Маркетинг

Освітня програма Маркетинг - менеджмент

Затверджую

Зав. кафедри маркетингу

Олена БОНДАРЕНКО

« » 20 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентки

Зіткоченко Лілія Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Стратегія маркетингових плинкових фінансово-кредитних установ

Затверджена наказом ректора від «27» 11 2023 р. № 4174

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 25.11.2024

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи Метою роботи є аналіз в дослідженні стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитних установ "АТ "ОПН БАНК" з наданням рекомендацій щодо вдосконалення такого планування

Об'єкт дослідження Об'єктом дослідження є процес функціонування стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитних установ на національному ринку

Предмет дослідження Предметом дослідження є теоретико-методологічні і практичні аспекти функціонування стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитних установ

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1.1. Аналіз ліквідності активів страхового підприємства на прикладі ПАТ "ОПН БАНК"

Розділ 1.2. Аналіз страхового підприємства у фінансово-кредитній частині ПАТ "ОПН БАНК"

2.1. Характеристика страхового середовища у фінансово-кредитній частині ПАТ "ОПН БАНК"

2.2. Аналіз страхового підприємства у фінансово-кредитній частині ПАТ "ОПН БАНК"

Розділ 3. Реконструкція цільової структури страхового підприємства у фінансово-кредитній частині ПАТ "ОПН БАНК"

3.1. Обґрунтування доцільності страхового підприємства в ПАТ "ОПН БАНК"

3.2. Обґрунтування ефективності фінансів у структурі страхового підприємства в ПАТ "ОПН БАНК"

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи і подання заяви на кафедру	10.11.2023	10.11.2023
2	Оформлення завдання на кваліфікаційну роботу та затвердження у завідувача кафедри	11.03.2024	11.03.2024
3	Апробація наукового дослідження на конференції	Березень 2024	Березень 2024
4	Написання наукової статті та отримання рекомендації наукового керівника про опублікування	01.05.2024	01.05.2024
5	Підготовка вступу та розділу 1 кваліфікаційної роботи	01.09.2024	01.09.2024
6	Підготовка розділу 2 кваліфікаційної роботи	01.10.2024	01.10.2024
7	Підготовка розділу 3 кваліфікаційної роботи та висновків	01.11.2024	01.11.2024
8	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи на кафедрі	25.11.2024	25.11.2024
9	Отримання відгуку на кваліфікаційну роботу	25-26.11.2024	25-26.11.2024
10	Проходження попереднього захисту	26-27.11.2024	26-27.11.2024
11	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу	28.11.2024	28.11.2024
12	Представлення кваліфікаційної роботи науковому керівникові для формулювання висновку	27-28.11.2024	27-28.11.2024
13	Подання електронного та паперового варіантів правильно оформленої кваліфікаційної роботи з повним комплектом документів на кафедру (в т. ч. для перегляду та оцінки гарантими освітніх програм)	листопад 2024	листопад 2024
14	Подання переплетеної кваліфікаційної роботи з повним комплектом документів завідувачу кафедри	02.12.2024	02.12.2024
15	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні екзаменаційної комісії	грудень 2024	грудень 2024

7. Дата видачі завдання «10» листопада 2023 р.

8. Науковий керівник кваліфікаційної роботи

Чайченко Алла Вікторівна

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньо-професійної програми _____

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання здобувач _____

Зайченко А.В.
(прізвище, ініціали/підпис)

АНОТАЦІЯ

Заінчковська А.В. Стратегічне маркетингове планування фінансово-кредитної установи. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальність 075 «Маркетинг», за освітньою професійною програмою «Маркетинг-менеджмент». – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2024.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні аспекти стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи, проаналізовано стан та середовище АТ «ОТП Банк». Розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічного маркетингового планування АТ «ОТП Банк» та проведено оцінювання ефективності заходів з вдосконалення стратегічного маркетингового планування.

Ключові слова: стратегічне маркетингове планування, стратегія, маркетингове середовище, фінансово-кредитна установа, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця McKinsey, контент-план, реклама.

ABSTRACT

Zainchkovska A.V. Strategic marketing planning of the financial and credit institution JSC "OTP Bank". - Manuscript.

Qualification work in the specialty 075 "Marketing," in the educational professional program "Marketing Management." - State University of Trade and Economics, Kyiv, 2024.

The qualification work considers theoretical aspects of strategic marketing planning of financial and credit institution, analyzes the state and environment of JSC "OTP Bank". Recommendations for improving the strategic marketing planning of JSC "OTP Bank" were developed and the effectiveness of measures to improve the strategic marketing planning was evaluated.

Keywords: strategic marketing planning, strategy, marketing environment, financial institution, SWOT analysis, PEST analysis, McKinsey matrix, content plan, advertising.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Особливості маркетингового планування фінансово-кредитної установи	9
1.2. Види маркетингових стратегій та їх сутність	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СЕРЕДОВИЩА ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ УСТАНОВИ АТ «ОТП БАНК»	20
2.1. Характеристика маркетингового середовища фінансово-кредитної установи АТ «ОТП Банк»	20
2.2. Аналіз стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи АТ «ОТП Банк»	29
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ УСТАНОВІ АТ «ОТП БАНК»	36
3.1. Обґрунтування доцільності стратегічного маркетингового планування в АТ «ОТП Банк»	36
3.2. Оцінювання ефективності заходів з вдосконалення стратегічного маркетингового планування в АТ «ОТП Банк»	44
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52
ДОДАТКИ	55

ВСТУП

Актуальність теми Проблема організації системи маркетингового управління є однією з основних у діяльності фінансово-кредитних установ. Координація управлінських процесів у довгостроковому періоді передбачає ефективне функціонування системи стратегічного маркетингового планування.

Фінансово-кредитні установи повинні ефективно використовувати маркетингові стратегії для збільшення своєї клієнтської бази, збереження існуючих клієнтів та зміцнення позиції на ринку. В умовах цифрової трансформації та зміни споживчих уподобань важливо розробляти стратегії, які спрямовані на потреби клієнтів. Стратегічне маркетингове планування допомагає фінансово-кредитним установам адаптуватися до нових умов ринку; здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, націлений на довгостроковий розвиток; визначати стратегічні цілі та обирати ефективні маркетингові інструменти для їх досягнення та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні та прикладні аспекти стратегічного маркетингового планування висвітлено в роботах Абелла Д., Ансоффа І., Портера М., Багорка М. О., Дячкова Д. В., Войтовича Н. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я, Павлова К. В., Пархоменко Н., Пронько Л. М., Сумець О. М., Черкасової М. В., Шквиря Н. О., Циганко А. та багатьох інших.

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи.

Для досягнення мети роботи будуть виконані такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти стратегічного маркетингового планування на підприємстві;
- скласти характеристику маркетингового середовища у фінансово-кредитній установі АТ «ОТП Банк»;

- провести аналіз стратегічного маркетингового планування у фінансово-кредитній установі АТ «ОТП Банк»;
- провести обґрунтування доцільності стратегічного маркетингового планування в АТ «ОТП Банк»;
- оцінити ефективність заходів з вдосконалення стратегічного маркетингового планування в АТ «ОТП Банк».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи.

Предметом дослідження є розробка рекомендацій з удосконалення стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи.

Методи дослідження: описовий, спостереження, порівняння, узагальнення, спеціальні маркетингові методи, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод прогнозування (для економічного обґрунтування запропонованих заходів).

Нормативно-правову основу роботи склали Закони України, Постанови КМУ та інші нормативні акти, що регулюють діяльність банківської сфери.

Інформаційною базою роботи є наукові публікації, Інтернет-статті, дані офіційних статистичних досліджень, фінансова звітність АТ «ОТП Банк», сайт та внутрішня документація АТ «ОТП Банк».

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні алгоритму стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи.

Практичне значення отриманих результатів. полягає в проведенні аналізу маркетингової стратегії АТ «ОТП Банк» та складанню пропозицій щодо удосконалення маркетингової стратегії АТ «ОТП Банк».

Апробація та впровадження результатів роботи. Основні наукові результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на (доповідь та публікація тез) на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Бренд - менеджмент: маркетингові технології» на тему: «Стратегічне маркетингове планування фінансово-кредитної установи АТ «ОТП БАНК» та опублікованій статті у збірнику наукових публікацій ДТЕУ Заїчковська А.В / Чепеленко А.М.

на тему: «Концепція стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота викладена на 54 сторінках друкованого тексту, містить 23 таблиці, 12 рисунків, список використаних джерел з 32 найменувань на 3 сторінках, 2 додатки на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Особливості маркетингового планування фінансово-кредитної установи

Роль стратегічного маркетингового планування полягає в посиленні конкурентної позиції фінансово-кредитної на ринку та розробці відповідної стратегії для досягнення поставлених цілей. Цей процес включає визначення цільових показників, проведення аналізу ринку, ідентифікацію цільової аудиторії, вибір оптимальних маркетингових стратегій і тактик для досягнення цілей, а також постійну оцінку результатів та внесення коректив при необхідності.

Стратегія фінансово-кредитної установи визначає загальний напрямок дій, що включає пріоритетні завдання, розподіл ресурсів та послідовність кроків для досягнення стратегічних цілей. Основна мета стратегії полягає в досягненні високого рівня розвитку банку та збереженні та розширенні клієнтської бази, наданні клієнтам послуг, які відповідають їхнім потребам та очікуванням. Ця стратегія є фундаментом стратегічного планування та впливає на всі аспекти роботи банківської установи [23].

Маркетинговий підхід у банківській справі означає вивчення потреб, запитів і очікувань клієнтів та визначення сегментів ринку, де може бути знайдена ніша для впровадження нових банківських послуг і продуктів. Це відбувається в умовах конкуренції з іншими банками з метою досягнення максимального фінансового результату [23].

Маркетинг у банківській сфері, подібно до інших форм маркетингу, орієнтований на встановлення відносин між банком та клієнтами, враховуючи його унікальні характеристики та можливості, та спрямований на досягнення основної комерційної мети шляхом максимального задоволення потреб клієнтів. Відмінність банківського маркетингу виявляється у його специфіці та економічній ролі банків, їхньому унікальному статусі в економічній системі

[26].

Стратегічне маркетингове планування компанії – це процес розробки та впровадження довгострокової маркетингової стратегії, що дозволяє досягти поставлених цілей та задовольнити потреби клієнтів [14].

Стратегічне маркетингове планування є ключовим засобом досягнення успіху компанії і повинно проводитися періодично, щоб враховувати зміни на ринку та потреби споживачів [3;14].

Маркетингове планування фінансово-кредитної установи складається зі взаємопов'язаних елементів, які доповнюють один одного, які наведені на рис.1.1.

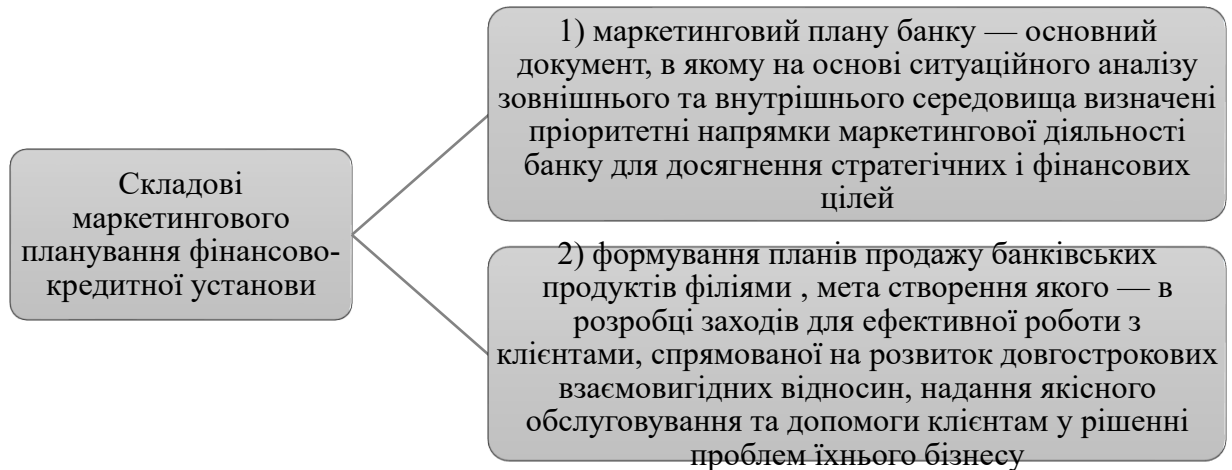


Рис. 1.1. Складові маркетингового планування фінансово-кредитної установи

Джерело: складено автором на основі [25]

Маркетингове планування є ключовим елементом комплексної системи маркетингової діяльності банку. Цей процес включає розробку загального маркетингового плану, формування планів продажу банківських продуктів філіями, коригування загального плану, його затвердження, уточнення та формування планів філій відповідно до затвердженого плану. Важливість маркетингового планування на різних рівнях організації визначається потребою оцінки і удосконалення робочих методів, аналізу ринків, виявлення нових можливостей і встановлення конкретних цілей для забезпечення

конкурентоспроможності банку та підтримки його позицій на ринку [25].

Отже, складові маркетингового планування фінансово-кредитної установи включають маркетинговий план банку та план філій.

Схема формування та реалізації маркетингової стратегії, яку пропонують Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я., можна знайти в додатку А. Пархоменко Н. висунули концепцію процесу розробки та реалізації маркетингової стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі (додаток Б) [11]. Після аналізу різних підходів вчених, ми пропонуємо наступний алгоритм стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи (рис.1.2).



Рис. 1.2. Алгоритм стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи

Джерело: складено автором на основі [11;23]

Розробка маркетингової стратегії організації проймає кілька етапів, під

час яких керівник, відповідальний за маркетингову діяльність компанії, аналізує та оцінює дані з метою ухвалення управлінських рішень стосовно стратегічного маркетингу. Різні автори мають власне розуміння процесу формування та реалізації маркетингової стратегії.

Аналіз зовнішнього середовища фінансово-кредитної установи є процесом оцінки впливу зовнішніх факторів на його операції та стратегію. Зовнішнє середовище охоплює широкий спектр аспектів, включаючи політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні чинники, які часто аналізуються за допомогою методу PESTEL:

- політичні аспекти включають у себе урядові політики, закони та регулювання, які можуть впливати на операції бізнесу. наприклад, зміни в податковій політиці або введення нових правил і норм, таких як GDPR;

- економічні фактори охоплюють економічні умови, такі як інфляція, процентні ставки, рівень безробіття, що можуть впливати на попит на банківські продукти та послуги, а також на можливості підприємства щодо інвестування та розширення;

- соціальні фактори включають зміни в соціальних тенденціях, уподобаннях споживачів, вплив культурних та демографічних факторів, які можуть впливати на попит на банківські продукти та послуги;

- технологічні інновації та зміни в інформаційних технологіях та технологіях виробництва, які можуть вплинути на конкурентоспроможність підприємства на ринку;

- екологічні фактори враховують зміни в навколишньому середовищі, такі як кліматичні зміни та законодавство про захист навколишнього середовища, що можуть впливати на виробничі процеси та продукцію підприємства [25];

- юридичні аспекти охоплюють закони та норми, пов'язані з бізнесом, такі як права інтелектуальної власності та законодавство про захист прав споживачів, які можуть впливати на можливості підприємства конкурувати на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає компанії усвідомити, як ці фактори можуть вплинути на її бізнес-процеси та прийняти відповідні заходи для управління ризиками [8].

Аналіз внутрішнього середовища фінансово-кредитної установи - це процес оцінки внутрішніх ресурсів, можливостей та обмежень, які відомі фінансово-кредитній установі. Це включає в себе ретельний розгляд усіх внутрішніх аспектів, таких як структура, корпоративна культура, процеси, системи, технології та ресурси. Ключовими елементами аналізу внутрішнього середовища фінансово-кредитної установи є:

- оцінка структури та корпоративної культури фінансово-кредитної установи, його лідерства та управління може вказати на готовність до змін та інновацій ;
- аналіз фінансових, людських, матеріальних та інформаційних ресурсів може виявити сильні та слабкі сторони фінансово-кредитної установи і вказати на необхідність удосконалення;
- дослідження виробничих, бізнес- та управлінських процесів може сприяти оптимізації операцій та підвищенню ефективності;
- аналіз використовуваних технологій допомагає визначити конкурентоспроможність на ринку та готовність до змін [14];
- розгляд маркетингових можливостей, продукту, цін, розподілу та просування допомагає виявити сильні та слабкі сторони та розробити маркетингову стратегію.

Аналіз внутрішнього середовища фінансово-кредитної установи допомагає виявити його можливості та обмеження і сприяє розробці стратегій для керування ризиками та удосконалення бізнес-процесів, щоб досягти поставлених цілей і зберегти конкурентну перевагу на ринку.

Для цього використовуються маркетингові інструменти, такі як матриця Абелла Д., PESTEL-аналіз, модель п'яти сил конкуренції Портера М., бенчмаркінг, ABC-аналіз, визначення частки ринку та інші. На цьому етапі виконується SWOT-аналіз на основі зібраних даних, щоб визначити сильні та

слабкі сторони, ресурси фінансово-кредитної установи, а також загрози та можливості оточуючого середовища [22, с. 109]. Такий аналіз представляється у вигляді конфронтаційної матриці в даний момент, щоб виявити стратегічні проблеми у бізнес-процесах компанії.

Визначення цільової аудиторії полягає у визначенні групи потенційних клієнтів, які є пріоритетними для підприємства. Це допомагає зосередитися на найважливіших клієнтах та розробити ефективні маркетингові стратегії. Для вивчення поведінки цільової аудиторії необхідно провести маркетингові дослідження, такі як розвідувальні, описові та каузальні [10, с.250].

Розглянемо основні елементи побудови маркетингової стратегії фінансово-кредитної установи на рис.1.3.

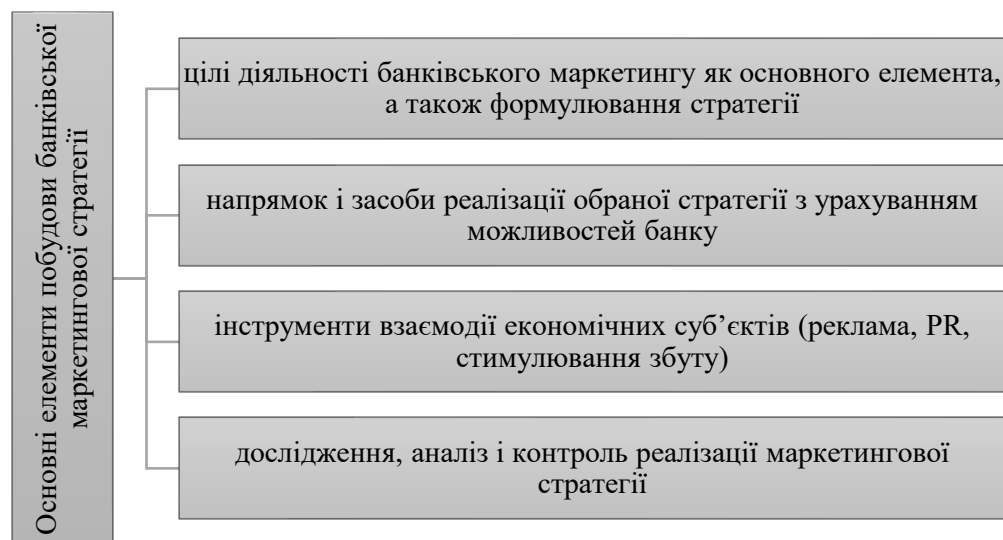


Рис. 1.3. Основні елементи побудови маркетингової стратегії фінансово-кредитної установи

Джерело: складено автором на основі [25]

На основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища визначаються маркетингові цілі та завдання фінансово-кредитної установи. Ці цілі можуть включати різноманітні показники, такі як розширення частки ринку, підвищення рівня впізнаваності бренду, збільшення обсягів продажів тощо.

Фінансово-кредитна установа встановлює свої майбутні плани, виходячи з кінцевих цілей, які вона визначила для себе. Для досягнення цих цілей банк

розробляє власну стратегію, яка включає:

- визначення однієї спрямованості;
- устанавлення завдань, необхідних для досягнення цілей;
- визначення засобів досягнення цілей [3].

Розглянемо завдання стратегії банківського маркетингу наступним чином:

1. Визначення поставленої мети для банку та його роль в економічному контексті регіону.

2. Встановлення конкретних кількісних показників для вимірювання розвитку регіонального банку.

3. Формулювання якісних характеристик, таких як збільшення впливу, зміцнення стійкості та покращення якості послуг.

4. Виявлення факторів та проблем, що впливають на маркетингову стратегію та розвиток банку.

Банки з великою мережею філіалів і складною структурою не можуть мати одну загальну маркетингову стратегію, яка відповідала б усім рівням. Замість цього, вони розробляють систему взаємопов'язаних стратегій, які інтегруються в комплексну маркетингову стратегію банку. Кожна наступна стратегія у цій системі доповнює попередню, при цьому остання стратегія має на меті досягнення цілей для кожного виду банківських послуг. Важливо, щоб банк правильно формулював свої стратегії і проводив їх аналіз для визначення відповідності між цілями і завданнями [21].

1.2. Види маркетингових стратегій та їх сутність

Види маркетингових стратегій банку та інструменти їх реалізації наведемо в додатку А.

Розробка альтернативної маркетингової стратегії вимагає використання різноманітних маркетингових інструментів, таких як портфельний аналіз (включаючи матрицю McKinsey та інші методи), вивчення основних стратегій, коли альтернативи оцінюються за відповідність до бізнес-цілей компанії, їх

реалізованість та прийнятність для всіх зацікавлених сторін. Матриця McKinsey, також відома як матриця/діаграма продукт-ринок, є інструментом стратегічного планування, який допомагає підприємствам оцінити їхнє положення на ринку та розробити відповідну стратегію для досягнення поставлених цілей [10].

Матриця McKinsey включає дві осі (дод. Б): продуктову та ринкову. На продуктивій осі визначаються характеристики банківські продукти або послуг, такі як конкурентоспроможність, потенціал для інновацій та інші. На ринковій осі враховуються фактори, пов'язані з ринком, такі як його розмір, темпи зростання, рентабельність та інші.

На основі цих двох осей, матриця McKinsey розподіляє ринок на 9 клітин, кожна з яких представляє певну комбінацію продукту та ринку. Ці клітини можуть бути використані для визначення пріоритетних напрямків у розвитку бізнесу. Наприклад, якщо продукт має високу конкурентоспроможність і продається на швидкозростаючому ринку, то це може бути пріоритетною областю для розвитку бізнесу. У той час, якщо продукт представлений на повільно зростаючому ринку та має низьку конкурентоспроможність, то це може бути областю, яку підприємство повинне переглянути або уникнути [10].

Узагальнено варто зауважити, що матриця McKinsey може сприяти організації у визначенні стратегічних пріоритетів та розробці напрямків для розвитку свого бізнесу, фокусуючись на продуктах та ринках, які мають найбільший потенціал для зростання та успіху. Проте важливо пам'ятати, що цей інструмент є лише однією з компонент стратегічного планування, і враховувати множину інших факторів під час розробки стратегії організації [10].

Види маркетингових стратегій залежно від цілей наведено на рис.1.4.

Маркетингова стратегія фінансово-кредитної установи є основою її розвитку на ринку, тому для її оптимального використання необхідно розглянути класифікацію стратегій діяльності фінансово-кредитної установи.

На етапі розробки маркетингової стратегії враховуються цілі та завдання, щоб визначити, які маркетингові комбінування стратегій будуть використовуватися для досягнення поставленої мети.



Рис. 1.4. Види маркетингових стратегій залежно від цілей

Джерело: складено автором на основі [4]

Маркетингова стратегія концентрованого зростання передбачає значні зміни на ринку, що включають його трансформацію, зокрема у сфері збуту банківських продуктів чи послуг. Ця стратегія відділяє основну увагу на модернізацію банківських продуктів, що дозволяє вийти вперед у конкурентній боротьбі та розширити свою частку на ринку.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає використання принципу вертикального розвитку, що означає модернізацію банківських продуктів чи послуг та розробку нових, які відповідають потребам клієнтів.

Стратегія диверсифікованого зростання є важливою для компаній, які з різних причин, часто з економічних міркувань, не можуть виробляти певний вид банківських продуктів (наприклад, нові популярні банківські продукти з використанням конкретних матеріалів чи обладнання). У такому випадку їм потрібно розглянути можливість виробництва банківських продуктів, які вже існують на ринку, або надавання вищих рівнів послуг, а також можливість створення нових банківських продуктів за допомогою наявних технологій.

Стратегії скорочення спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства після тривалого періоду розвитку та отримання максимально можливого прибутку [19, с. 38].

Майкл Портер, відомий американський економіст та стратег, вніс вагомий внесок у розвиток теорії конкурентного аналізу та стратегічного управління. Його роботи стали класичними для підприємств, які прагнуть зрозуміти, як

зберегти конкурентну перевагу на ринку. Портер підкреслює, що ключовою складовою успішної стратегії є вміння зрозуміти і використовувати переваги конкурентів, а також вміння ефективно конкурувати з іншими учасниками ринку.

Однією з найважливіших пропозицій Портера є класифікація базових стратегій, які допомагають підприємствам розвивати свою конкурентну позицію. Він виокремлює три основні види стратегій, які дозволяють фірмам зайняти вигідну позицію на ринку (рис. 1.5).

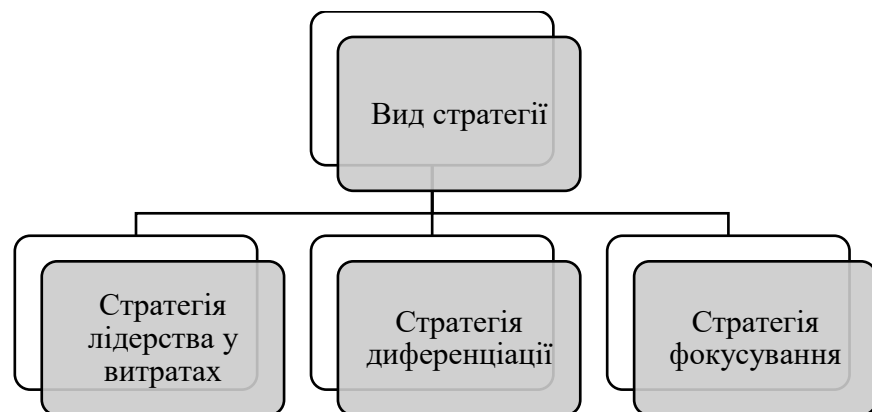


Рис.1.5 – Базові стратегії за М. Портером

Джерело: складено автором на основі [32]

Розглянемо маркетингові стратегії за М. Портером відносно банківських продуктів.

Стратегія лідерства за витратами. Тут є два можливі підходи:

- перший варіант передбачає встановлення середньої ціни на продукт чи послугу на ринку, а отримані прибутки витрачаються на рекламу, просування продукту та реінвестування в брендинг для залучення покупців;

- другий варіант полягає в обранні низької ціни на ринку для залучення більшої кількості споживачів з іншої категорії, які більше зацікавлені у такій ціновій політиці. Цей підхід дозволяє зберігати ресурси, оскільки конкуренти вже витратили їх. низькі витрати також допомагають захистити компанію від постачальників, зберігаючи гнучкість у реакції на зростання витрат на входні ресурси.

Стратегія диференціації покладає акцент на унікальність продукту чи послуги, яку надає фінансово-кредитна установа.

Стратегія фокусування зазвичай відображається на виборі між веденням за витратами або диференціацією. Фінансово-кредитна установа зосереджується на конкретному продукті та на задоволенні клієнтів шляхом представлення певного асортименту або на певному ринковому сегменті (тобто обирає географічну сегментацію) [32].

Ігор Ансофф запропонував матрицю для класифікації маркетингових стратегій, в якій розвиток підприємства розглядається у двох напрямках: розвиток ринків та розвиток банківських продуктів (рис.1.6).

	Існуючий продукт	Новий продукт
Існуючий ринок	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розвитку продукту
Новий ринок	Стратегія розширення ринку	Стратегія диверсифікації

Рис. 1.6. Класифікація маркетингових стратегій за І. Ансоффом, сітка розвитку «банківські продукти-ринок»

Джерело: [31]

Один з найбільш поширених підходів до класифікації маркетингових стратегій полягає у розгляді їх видів у рамках елементів комплексу маркетингу фінансово-кредитної установи: товарних, цінових, збутових стратегій та стратегій просування.

Отже, стратегічне маркетингове планування є ключовим чинником у забезпеченні успіху підприємства на ринку і допомагає йому адаптуватися до змін у ринкових умовах та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. Стратегія банківського маркетингу - це сукупність напрямів дій, спрямованих на досягнення довгострокових цілей банку шляхом ефективного розподілу фінансових ресурсів та координації за принципами та функціями маркетингу. Банк повинен постійно розробляти нові стратегії, що відповідають потребам клієнтів, впливають на ринок та сприяють збільшенню конкурентоспроможності та прибутковості. Вибір конкретної стратегії залежить від численних факторів, включаючи зовнішнє середовище та характеристики банку. Різні банки можуть застосовувати різні стратегії в залежності від їхньої унікальної ситуації та цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА СЕРЕДОВИЩА ФІНАНСОВО-КРЕДИТНОЇ УСТАНОВИ АТ «ОТП БАНК»

2.1. Характеристика маркетингового середовища фінансово-кредитної установи АТ «ОТП Банк»

ОТР Bank Group є однією з ключових фінансових установ у Центральній і Східній Європі, що надає широкий спектр послуг, включаючи страхування, лізинг, управління інвестиціями та пенсійними фондами, а також операції з нерухомістю та факторинг. Її діяльність охоплює 11 країн, серед яких Угорщина, Україна, Болгарія, Словаччина, Румунія, Сербія та Хорватія. Група обслуговує понад 17 мільйонів клієнтів, що підкреслює її провідну роль у регіоні. Загальні активи компанії становлять 100 мільярдів євро, що свідчить про значний масштаб її операцій.

В Угорщині ОТР є найбільшим комерційним банком, займаючи близько 25% ринку, що забезпечує їй лідируючу позицію в національній економіці. За результатами стрес-тестування, проведеного на рівні Європейського Союзу у 2023 р., ОТР Group була визнана четвертою найбільш стабільною фінансовою установою ЄС, що свідчить про її високий рівень стійкості та надійності. За 75 років існування, ОТР Group успішно інтегрувала 25 банківських груп, що сприяло її масштабному розширенню та зміцненню позицій на міжнародному рівні.

АТ «ОТП Банк» належить до числа найбільших фінансових установ України зі стовідсотковим іноземним капіталом. Банк є частиною міжнародної фінансової групи ОТР, яка здійснює свою діяльність у 12 країнах [27].

Банк надає широкий спектр послуг для клієнтів (як фізичних, так і юридичних осіб). До основних напрямків його діяльності належать депозитні операції, кредитування, розрахунково-касове обслуговування, а також інвестиційні продукти. Особливу увагу банк приділяє розвитку цифрових сервісів, зокрема онлайн-банкінгу та мобільних додатків, що дозволяє

клієнтам здійснювати фінансові операції дистанційно. АТ «ОТП-Банк» підтримує свою онлайн-присутність через офіційний веб-сайт і активні профілі в соціальних мережах, зокрема Instagram, Facebook і YouTube, що дозволяє банку ефективно взаємодіяти з клієнтами, надавати актуальну інформацію та просувати свої послуги.

Банк активно сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в Україні, надаючи спеціалізовані кредитні програми та консультаційні послуги.

У 2023 році АТ «ОТП Банк» продовжив підтримувати економіку України, забезпечуючи обслуговування як роздрібного, так і корпоративного сегментів. Крім того, банк реалізує стратегію інвестування в ІТ-сектор та диджиталізацію клієнтських сервісів, орієнтованих на приватних та корпоративних клієнтів.

В Україні до складу групи, окрім банку, входять ОТП Факторинг, ОТП Лізинг та ОТП Капітал. Загальна кількість співробітників в Україні складає 2590 осіб, з яких 2390 працюють безпосередньо в АТ «ОТП-Банк» [27].

Основні відомості про АТ «ОТП Банк» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні відомості про АТ «ОТП-Банк»

Організаційна форма	Акціонерне товариство
Скорочена назва:	АТ «ОТП-Банк»
Форма власності	Приватна власність
ЄДРПОУ:	21685166
Юридична адреса:	01033, м. Київ, вул. Жилинська, буд. 43
Галузева належність (1):	64.19 Інші види грошового посередництва

Джерело: складено на основі [30]

За результатами стрес-тестування, проведеного Національним банком України, у 2023 р. АТ «ОТП-Банк» зайняв третє місце за рівнем достатності капіталу. Норматив достатності основного капіталу (Н3) банку склав 7,164 млрд грн, що становить 18,49%, при мінімально необхідному рівні в 7%. Регулятивний капітал (Н2) ОТП Банку досяг 14,189 млрд грн, а його нормативна достатність склала 36,61% при необхідному мінімумі в 10% [28].

Також у 2023 році АТ «ОТП Банк» увійшов до ТОП-10 і найбільших банків України за розміром чистих активів та чистого прибутку, посівши відповідно 10-те та 6-те місця. Крім того, банк зберіг свою позицію в ТОП-10 банків за розміром кредитного портфеля в рамках Державної програми «Доступні кредити 5-7-9%». Розглянемо організаційну структуру АТ «ОТП Банк» на рис. 2.1.

Організаційна структура АТ «ОТП Банк», яка представлена на рис. 2.1, демонструє типовий для великих банків ієрархічний підхід. Структура поділена на кілька ключових сегментів, що відповідають різним аспектам діяльності банку. Це свідчить про прагнення до чіткого розподілу функцій та ефективного управління різноманітними процесами.

Структура банку побудована за функціональним принципом, що дозволяє зосередити відповідальність за специфічні види діяльності на окремих підрозділах, що забезпечує ефективність функціонування кожного напрямку через спеціалізовані групи, які контролюють конкретні аспекти банківської діяльності.

Спостерігається інтеграція централізованого управління на рівні правління банку з елементами децентралізації, що делегує повноваження на рівень окремих підрозділів.

Такий підхід сприяє як загальному управлінню великою організацією, так і адаптації до специфічних місцевих умов.

Структурне розділення на блоки, відповідальні за корпоративний і роздрібний бізнес, вказує на орієнтацію банку на потреби різних категорій клієнтів, що підкреслює його прагнення до індивідуалізації обслуговування.

Виділення окремого блоку для управління ризиками акцентує важливість цього напрямку для забезпечення стабільності банківської діяльності. Такий підхід підкреслює увагу банку до запобігання і управління ризиками, що є критичним для збереження фінансової стабільності.

Проведемо аналіз активів АТ «ОТП Банк», які наведено в табл. 2.2.

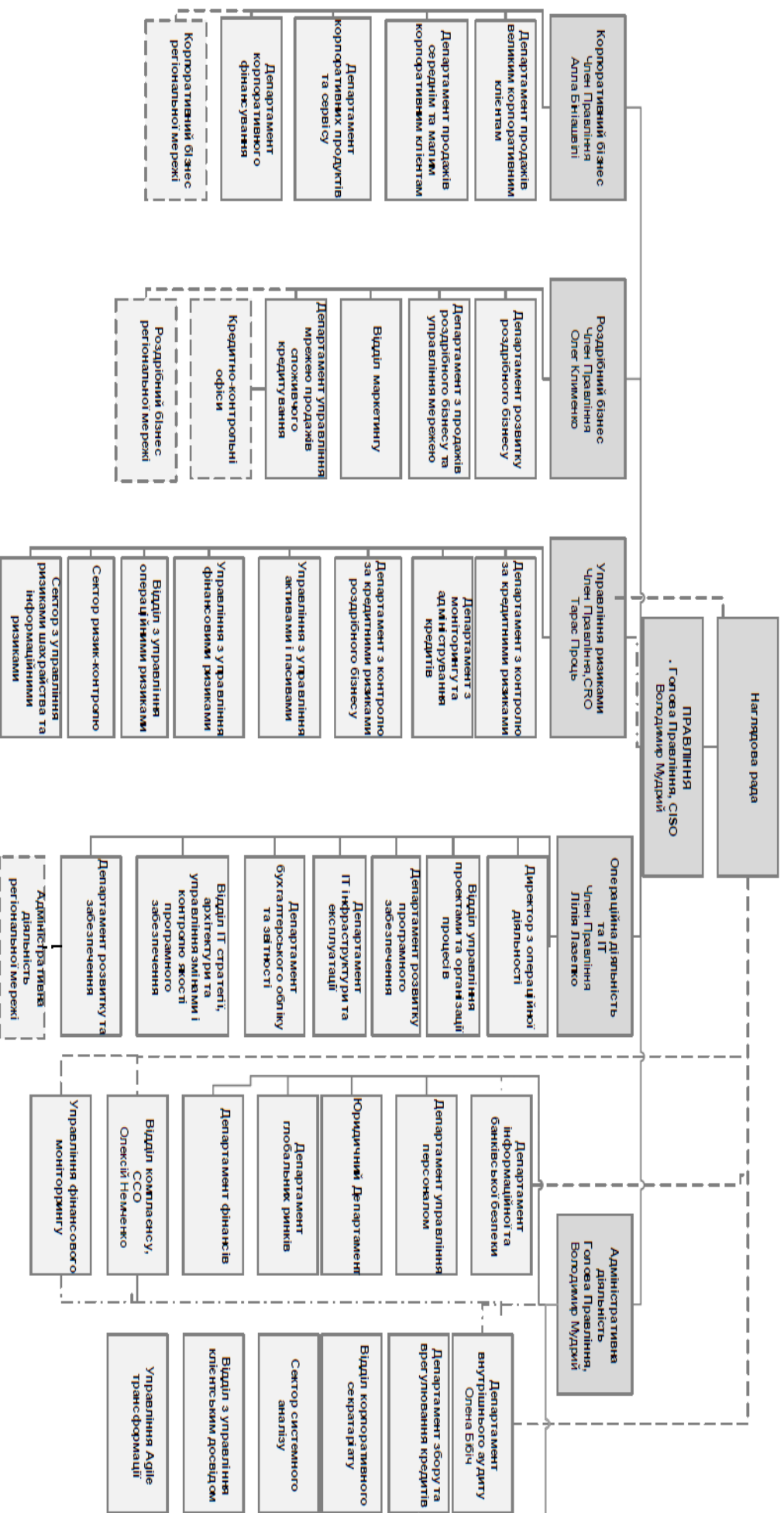


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «ОТП Банк»

Джерело: побудовано автором на основі внутрішньої документації АТ «ОТП Банк» [27]

Аналіз активів АТ «ОТП Банк» за період 2019-2023 рр. показує суттєве зростання загальних активів банку на 160,26%, що свідчить про значне розширення його фінансової бази. Найбільше зростання продемонстрували кошти в інших банках, збільшившись на 772,45%, а також чисті активи, які зросли на 176,93%.

Водночас, спостерігається значне зменшення дебіторської заборгованості щодо поточного податку на прибуток на 100% та фінансових активів на 33,15%. Загалом, такі зміни в структурі активів банку свідчать про його стратегію щодо посилення ліквідності та розширення кредитної діяльності, незважаючи на деяке зменшення окремих показників.

Таблиця 2.2

Аналіз активів АТ «ОТП-Банк» за період 2019-2023 рр., тис грн

Показник	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2019 рр.	
						Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Грошові кошти та їх еквіваленти	2 325 103,56	3 145 450,95	3 551 197,04	3 875 716,14	4 749 260,20	2 424 156,64	104,26%
Фінансові активи	4 854,86	454,20	10 560,82	8 375,98	3 245,53	-1 609,33	-33,15%
Кошти в інших банках	2 489 605,51	4 308 470,48	13 628 078,15	9 129 390,34	21 720 591,54	19 230 986,03	772,45%
Кредити та заборгованість клієнтів	21 880 185,38	25 311 393,23	27 638 192,48	40 460 457,67	29 892 899,95	8 012 714,57	36,62%
Цінні папери	1 298 607,96	3 612 464,89	6 602 256,32	7 671 678,66	2 606 593,82	1 307 985,86	100,72%
Інвестиції в асоційовані та дочірні компанії	0,00	139 143,00	139 143,00	139 143,00	139 143,00	139 143,00	0,00%
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	127 401,54	64,03	90,29	109,84	5,22	-127 396,32	-100,00%
Відстрочений податковий актив	177 314,91	38 747,50	76 544,36	68 847,63	65 406,87	-111 908,04	-63,11%
Основні засоби та нематеріальні активи	478 898,16	760 739,88	1 181 043,03	1 293 285,07	1 164 767,60	685 869,43	143,22%
Інші фінансові активи	229 117,29	244 368,11	120 542,15	142 540,03	326 312,95	97 195,66	42,42%
Чисті активи, усього	32 862 169,88	44 889 432,49	58 966 182,73	69 862 590,05	91 005 538,03	58 143 368,15	176,93%
Усього резервів	-5 720 499,42	-4 407 825,66	-3 858 156,77	-3 562 877,48	-9 411 349,50	-3 690 850,08	64,52%
Загальні активи, усього	38 582 669,30	49 297 258,15	62 824 339,50	73 425 467,53	100 416 887,53	61 834 218,23	160,26%

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк» [30]

Аналіз доходів витрат та чистого прибутку АТ «ОТП-Банк» за 2019-2023 рр. (табл. 2.3) виявляє суттєві зміни в фінансових показниках.

Процентні доходи збільшилися на 112,61% до 8 787 830 тис грн, що свідчить про позитивну динаміку у кредитній діяльності банку. Однак процентні витрати зросли на 137,09% до 2 907 497 тис грн, що призвело до негативного чистого процентного доходу у 2023 році.

Таблиця 2.3

**Аналіз доходів, витрат та чистого прибутку АТ «ОТП-Банк»
за період 2019-2023 рр., тис грн**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2019 рр.	
						Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Процентні доходи	4 133 371	5 300 542	4 962 915	5 770 297	8 787 830	4 654 459,08	112,61%
Процентні витрати	1 226 343	1 653 327	914 539	850 090	2 907 497	1 681 154,20	137,09%
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	2 907 028	3 647 215	4 048 375,84	4 920 206,75	6 831 617,23	3 924 589,25	135,00%
Чистий комісійний дохід/(Чисті комісійні витрати)	1 161 998	1 325 541	475 881	704 228	675 793	-486 204,96	-41,84%
Торговий результат	320 805	423 723	1 208 226	1 284 234	1 094 115	773 310,23	241,05%
Інші операційні доходи	96 483	115 104	83 918	188 680	-74 882	-171 364,93	0,00%
Інші доходи	34 793	37 175	88 375	66 611	205 527	170 734,19	490,72%
Всього доходів	4 521 107	5 548 758	15 545	59 601	48 934	-4 472 172,63	-98,92%
Відрахування до резервів:	389 854	403 965	5 358 529	6 611 751	8 990 119	8 600 264,54	2206,02%
Адміністративні та інші операційні витрати	1 729 529	2 050 427	145 416	131 663	-21 426	-1 750 955,43	-101,24%
Всього витрат	2 119 383	2 454 393	529 104	485 778	562 264	-1 557 119,03	-73,47%
Прибуток/(збиток) до оподаткування	2 401 724	3 094 366	3 239 180	3 261 021	8 263 708	5 861 984,42	244,07%
Прибуток/(збиток) після оподаткування	1 974 310	2 536 756	385 627	605 620	129 305	-1 845 004,89	-93,45%

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк» [30]

Чистий комісійний дохід зменшився на 41,84%, що також відобразилося на загальних доходах, які знизилися на 98,92% до 48 934 тис грн через значні відрахування до резервів, що зросли на 2206,02% до 8 990 119 тис грн.

Адміністративні та інші операційні витрати зменшилися на 101,24%, що позитивно вплинуло на витрати загалом, які знизилися на 73,47% до 562 264 тис грн. Прибуток до оподаткування зріс на 244,07% до 8 263 708 тис грн, однак прибуток після оподаткування зменшився на 93,45% до 129 305 тис грн, що свідчить про високі податкові навантаження та інші витрати. Загалом, хоча банк продемонстрував позитивну динаміку по деяким показникам, значне збільшення відрахувань до резервів і зростання процентних витрат негативно вплинули на кінцевий прибуток, що потребує подальшого аналізу та корегування стратегії управління фінансами.

Проведемо PEST-аналіз АТ «ОТП Банк» (табл. 2.4).

PEST-аналіз є важливим інструментом для проведення аналізу маркетингового середовища банку, оскільки дозволяє систематично оцінити зовнішні макроекономічні фактори, що можуть впливати на його діяльність, такі як політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники. Аналіз допомагає виявити потенційні ризики та можливості, що можуть вплинути на стратегічне планування і прийняття рішень. Крім того, PEST-аналіз дозволяє банку адаптувати свої стратегії до змінюваних умов ринку і підвищити свою конкурентоспроможність.

Таблиця 2.4

Матриця PEST-аналізу АТ «ОТП-Банк»

Фактори	Можливості	Загрози
1	2	3
Політичні	Підвищення довіри до банків, які підтримують національну економіку і забезпечують стабільність	Нестабільність політичної ситуації може вплинути на банківські операції та загальний бізнес-клімат
	Можливість отримання державної підтримки та субсидій для фінансових установ, що допомагають у кризі	Ризики санкцій та обмежень з боку міжнародних організацій, що можуть вплинути на фінансові та торгові операції
Економічні	Підвищення попиту на фінансові послуги через потребу в кредитах та фінансовій підтримці для відновлення	Ризик економічної рецесії через руйнування інфраструктури та зниження споживчого попиту
	Можливість консолідації ринку через поглинання менш стабільних конкурентів	Коливання валютного курсу і інфляція можуть вплинути на фінансові результати і витрати банку
Соціокультурні	-Зміна споживацьких пріоритетів у бік безпеки та фінансової стабільності може збільшити попит на банківські послуги	Соціальні потрясіння та стрес можуть призвести до зниження здатності клієнтів погашати кредити

Продовження табл. 2.4

1	2	3
	Посилення соціальної відповідальності банків, що може покращити репутацію	Може збільшитися рівень соціального напруження, що негативно вплине на бізнес-середовище
Технологічні	Можливість інвестування в новітні технології для забезпечення дистанційного обслуговування клієнтів.	Підвищені ризики кіберзагроз та атак на фінансові системи через загострення ситуації.
	Розвиток та впровадження нових фінансових технологій для підвищення ефективності та безпеки операцій.	Можливі проблеми з доступом до технологічної інфраструктури та ресурсів через фізичні руйнування.

Джерело: побудовано автором

PEST-аналіз для АТ «ОТП-Банк» показує, що політична нестабільність та економічні виклики можуть загрожувати фінансовій стабільності, тоді як можливості для отримання державної підтримки та інвестицій у новітні технології можуть сприяти розвитку банку. Зміни в соціокультурному середовищі підвищують попит на фінансову безпеку, проте технологічні ризики, такі як кіберзагрози, потребують посиленої уваги.

Аналіз факторів мікросередовища є одним з етапів аналізу маркетингового середовища. Проведемо аналіз мікросередовища АТ «ОТП-Банк» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз факторів мікросередовища АТ «ОТП-Банк»

Група факторів мікросередовища	Фактор	Прояв (стан фактора)
1	2	3
Конкуренти	Зміна ринкової позиції	Підвищена конкуренція через нестабільність банківського сектора та необхідність адаптації до нових умов.
	Вихід іноземних гравців	Можливий вихід деяких міжнародних банків з ринку, що відкриває можливості для посилення позицій.
Клієнти	Платоспроможність	Зниження платоспроможності населення через економічну кризу, підвищена залежність від кредитних ресурсів.
	Потреба в безпеці	Зростання попиту на безпечні банківські продукти та послуги, включаючи страхування та збереження активів.
Постачальники	Доступність послуг	Перебої у поставках технологій і послуг через порушення логістичних ланцюгів та санкції.

1	2	3
	Підтримка ІТ-інфраструктури	Необхідність підвищеної підтримки ІТ-інфраструктури для забезпечення безперебійної роботи онлайн-сервісів.
Посередники	Зміна партнерських умов	Перегляд умов співпраці з фінансовими посередниками через зміну ризиків і економічних умов.
	Залежність від цифрових каналів	Зростання ролі цифрових посередників та онлайн-платформ у просуванні банківських продуктів.
Громадськість	Репутація банку	Підвищена увага до діяльності банку з боку громадськості та медіа, особливо щодо підтримки клієнтів у кризових умовах.
	Взаємодія з соціальними ініціативами	Активна участь у соціальних та благодійних проектах для підтримки населення і зміцнення довіри до банку.

Джерело: побудовано автором

Для оцінки маркетингового середовища АТ «ОТП Банк» проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.6). Застосування SWOT-аналізу забезпечує систематичний підхід до розуміння внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність маркетингових ініціатив і сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз АТ «ОТП-Банк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Наявність розвинутої мережі філій і банкоматів по всій Україні, що забезпечує доступ до фінансових послуг у різних регіонах.	Вразливість до валютних коливань і економічної нестабільності, що може вплинути на фінансові результати.
Стабільність управлінської команди та наявність досвіду у кризових ситуаціях.	Можливе зменшення кредитоспроможності клієнтів через економічні труднощі та соціальні потрясіння.
Можливість державної підтримки та субсидій для фінансових установ.	Ризики у сфері кібербезпеки та технологічних інфраструктур через можливі фізичні руйнування та атаки.
Можливості	Загрози
Підвищення попиту на банківські послуги, зокрема на кредити та фінансову підтримку для відновлення.	Політична та економічна нестабільність може негативно вплинути на банківські операції та загальний бізнес-клімат.
Можливість розширення продуктового портфелю і впровадження нових технологій для дистанційного обслуговування клієнтів.	Ризики санкцій і обмежень з боку міжнародних організацій, які можуть ускладнити міжнародні фінансові та торгові операції.
Можливість консолідації ринку через поглинання менш стабільних конкурентів.	Соціальні потрясіння можуть призвести до зниження платоспроможності клієнтів і загального економічного спадання.

В умовах повномасштабного вторгнення в Україну, на початку 2022 року, фактори мікросередовища АТ «ОТП Банк» зазнало значних змін, що вплинули на його операційну діяльність і стратегії. По-перше, банк стикається з підвищеною конкуренцією та зниженням платоспроможності клієнтів, що вимагає адаптації продуктів і послуг до нових реалій. По-друге, перебої в постачанні та посилена залежність від цифрових технологій підкреслюють важливість стабільності ІТ-інфраструктури. Водночас банк має можливість зміцнити свою репутацію через активну участь у соціальних ініціативах, що сприяє підвищенню довіри громадськості.

SWOT-аналіз для АТ «ОТП-Банк» виявляє критичні внутрішні та зовнішні фактори, що можуть вплинути на діяльність банку, такі як вразливість до економічної нестабільності і можливість розширення продуктових пропозицій. Загрози, включаючи політичну та економічну нестабільність, потребують оперативного управління, тоді як можливості, такі як підвищення попиту на фінансову підтримку, можуть бути використані для стратегічного розвитку і консолідації ринку.

2.2. Аналіз стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи АТ «ОТП Банк»

Аналіз стратегічного маркетингового планування фінансово-кредитної установи АТ «ОТП Банк» є критично важливим для розуміння, як банк адаптується до динамічного і часто нестабільного фінансового середовища. У контексті сучасних економічних викликів, таких як геополітичні ризики, зміни в регуляторному середовищі та технологічні інновації, стратегічне планування стає основою для формування ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, залучення нових клієнтів і утримання існуючих, що дозволяє банку не лише відповідати на поточні виклики, але й активно використовувати можливості для стійкого розвитку та росту.

Проведемо аналіз структури витрат на маркетингову діяльність АТ «ОТП Банк» за 2019-2023 роки (рис. 2.2).

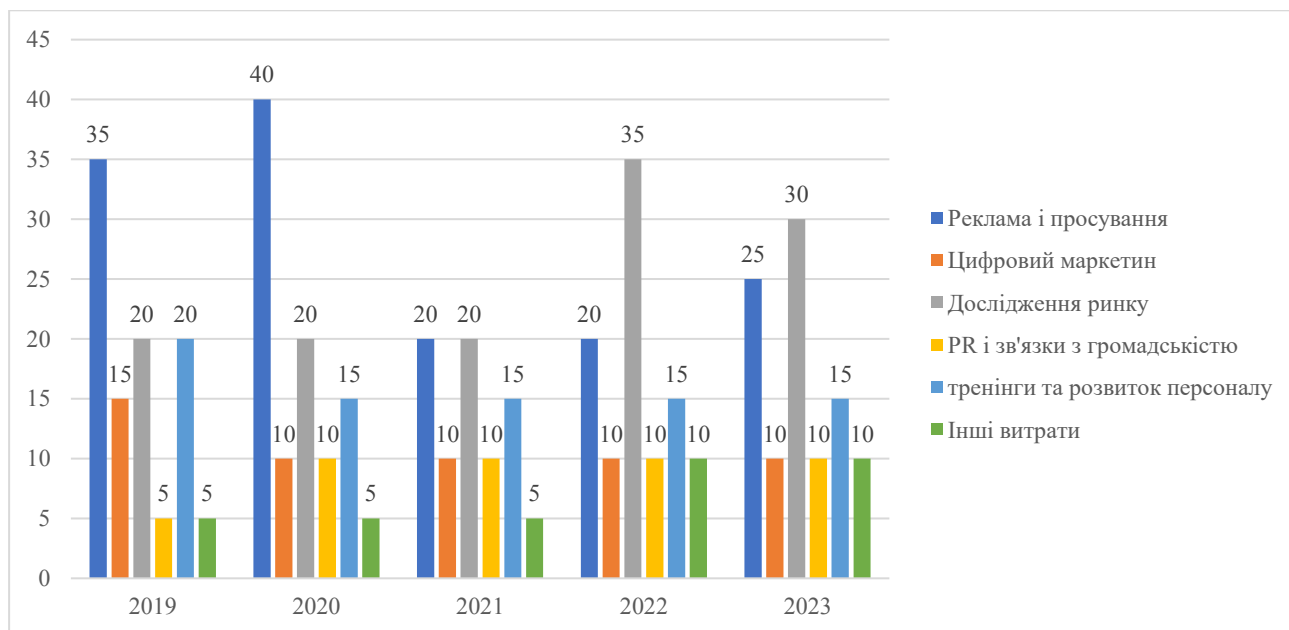


Рис. 2.2. Структура витрат на маркетингову діяльність АТ «ОТП Банк» за період 2019-2023 рр., %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк» [27]

Як, видно з рис. 2.2 частка маркетингових витрат на рекламу і просування у 2020 р. була найбільшою, та складала 40% від загального бюджету виділеного на маркетингову діяльність. Цифровий маркетинг має найбільшу частку у 2019 р. та становить 15%, коли наступні роки дана частка не змінюється та тримається на рівні 10%. На тренінги та розвиток персоналом АТ «ОТП Банк» заклав 20% бюджету, тоді як у наступних роках дана частка знизилась до 15%.

Витрати на дослідження ринку за 2019-2021 рр. мають стабільний відсоток, а саме 20%, тоді як у 2022 р., з початком повномасштабного вторгнення, витрати на дану статтю маркетингової діяльності збільшили до 35%, а у 2023 році витрати зменшились до 30% від загального бюджету.

Визначимо частку витрат на маркетингову діяльність в сукупних витратах АТ «ОТП Банк» за період 2019-2023 рр. (рис.2.3).

Отже, як бачимо з рис. 2.3 у 2020 р. частка витрат на маркетингову діяльність впала до 1,54% від загальних доходів, потім спостерігалась позитивна динаміка зростання до 2022 р. до 2,3%, а у 2023 р., частка витрат стрімко знизилась, та становила 0,12%.

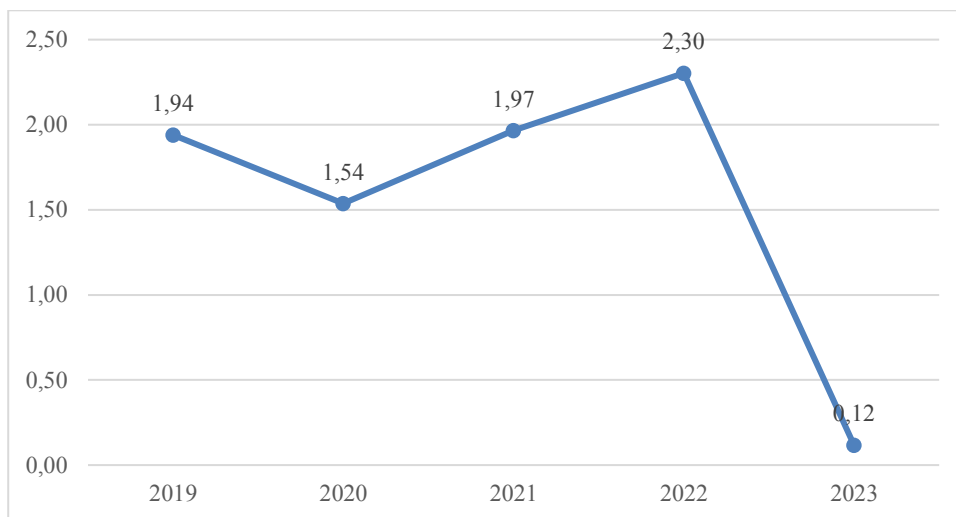


Рис. 2.3. Частка витрат на маркетингову діяльність АТ «ОТП Банк» за період 2019-2023 рр., %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк»

Отже, зниження частки витрат на маркетингову діяльність у 2023 р. до 0,12% можна пояснити воєнними діями в Україні у 2022 р. та подальшими воєнними діями на території України. Такі події спричинили економічну нестабільність, порушення бізнес-процесів та перерозподіл фінансових ресурсів на більш пріоритетні напрямки, що й призвело до суттєвого скорочення витрат на маркетингову діяльність.

Розглянемо основні маркетингові цілі та завдання АТ «ОТП Банк», які наведені в табл. 2.7, 2.8.

Таблиця 2.7

Маркетингові цілі АТ «ОТП-Банк»

Ціль	Функціональний опис
Збільшення частки ринку	Підвищення рівня впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів та збільшення обсягу наданих банківських послуг.
Підвищення лояльності клієнтів	Створення довгострокових відносин з клієнтами шляхом надання високоякісних продуктів та послуг, персоналізованого обслуговування і ефективного вирішення проблем.
Позиціонування банку як лідера у певних сегментах ринку	Фокусування на молодіжних продуктах, кредитуванні малого та середнього бізнесу або наданні інвестиційних послуг.
Створення позитивного іміджу банку	Формування сприятливого сприйняття банку серед клієнтів, партнерів та широкої громадськості.
Збільшення прибутковості	Оптимізація витрат, підвищення ефективності маркетингових кампаній та збільшення доходів від надання банківських послуг.

Джерело: складено на основі публічної інформації АТ «ОТП Банк»

Маркетингові завдання АТ «ОТП-Банк»

Завдання	Функціональний опис
Розробка нових продуктів та послуг	Аналіз потреб клієнтів та розробка інноваційних пропозицій, які відповідають сучасним трендам.
Створення ефективних маркетингових комунікацій	Розробка рекламних кампаній, використання різних каналів комунікації (цифрові, традиційні), участь у спонсорських проектах та інших маркетингових заходах.
Розвиток мережі відділень та банкоматів	Розширення географії присутності банку, забезпечення зручного доступу до банківських послуг для клієнтів.
Удосконалення системи обслуговування клієнтів	Впровадження нових технологій, навчання персоналу, підвищення якості обслуговування.
Аналіз ефективності маркетингових активності	Регулярний моніторинг результатів маркетингових кампаній, внесення необхідних коригувань.

Джерело: складено на основі публічної інформації АТ «ОТП Банк»

Аналіз маркетингових цілей і завдань АТ «ОТП Банк» демонструє стратегічний підхід до розвитку та підтримки конкурентоспроможності на банківському ринку. Основні цілі банку зосереджені на збільшенні частки ринку через підвищення впізнаваності бренду і залучення нових клієнтів, а також на підвищенні лояльності існуючих клієнтів через забезпечення високоякісного обслуговування і персоналізованих послуг. Важливими напрямками є також позиціонування банку як лідера в специфічних сегментах ринку, створення позитивного іміджу та збільшення прибутковості шляхом оптимізації витрат і підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Згідно з рейтингом стійкості банків від порталу «Мінфін» за станом на 01.04.2024 р., ОТП Банк отримав загальний рейтинг 3.95, що відображає високу стресостійкість (4.29) та середній рівень лояльності вкладників (3.5), з оцінкою аналітиків 3.96, що вказує на його стабільність у кризових умовах. У загальному рейтингу за депозитами фізичних осіб банк зайняв 10-те місце, що свідчить про його конкурентоспроможність серед провідних фінансових установ в Україні, хоча й поступається деяким лідерам у кількісних показниках і лояльності вкладників [29]. Ринкова частка ОТП Банку, в порівнянні з банками з іноземним капіталом становить 17%, рис. 2.3.

Проаналізуємо конкурентне середовище АТ «ОТП-Банк».

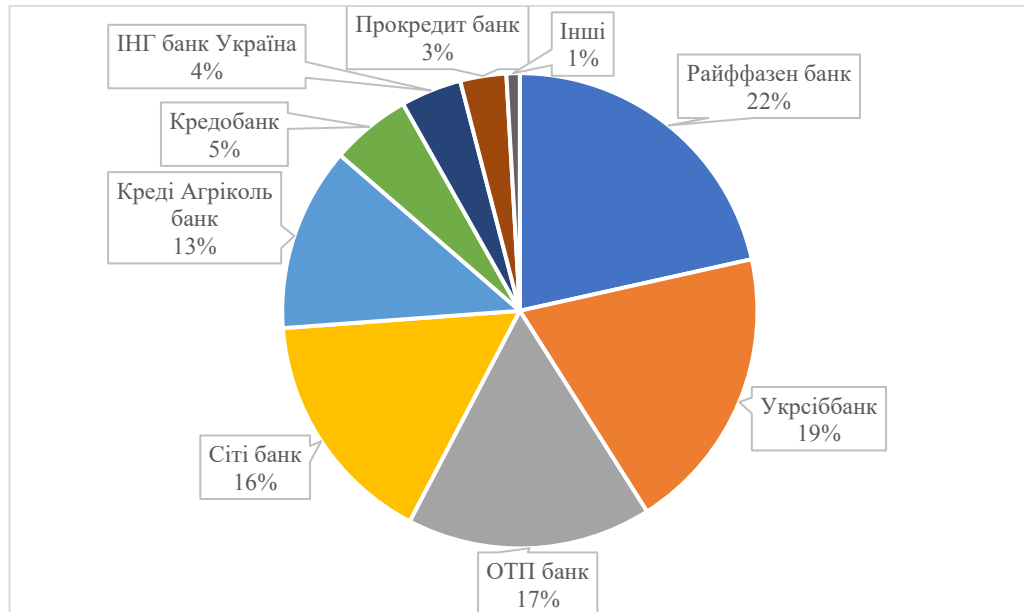


Рис. 2.3 – Ринкова частка банків України з іноземним капіталом

Джерело: побудовано на основі [29]

Побудуємо матрицю конкурентного профілю АТ «ОТП Банк», табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Матриця конкурентного профілю АТ «ОТП Банк»

Ключові фактори успіху	Оцінка фактора	АТ «ОТП Банк»		УкрсібБанк		Сіті Банк	
		Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка	Рейтинг	Загальна оцінка
Фінансова стійкість	0,2	4	0,8	5	1	3	0,6
Якість активів	0,13	5	0,65	5	0,65	4	0,52
Лояльність клієнтів	0,1	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Ширина і доступність мереж	0,1	3	0,3	5	0,5	5	0,5
Інновації та технологічність	0,08	4	0,32	4	0,32	5	0,4
Репутація і бренд	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Клієнтоорієнтованість і якість обслуговування	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Операційна ефективність	0,11	4	0,44	5	0,55	3	0,33
Операційна ефективність	0,05	5	0,25	4	0,2	4	0,2
Всього	1		4,18		4,54		3,87

Джерело: розроблено автором

Матриця конкурентного профілю показує, що АТ «ОТП Банк» має загальну оцінку 4,18 й поступається Укрсіббанку (4,54), але перевершує Сіті Банк (3,87).

Укрсіббанк є лідером за такими показниками, як фінансова стійкість і операційна ефективність, тоді як АТ «ОТП Банк» демонструє високу якість активів, лояльність клієнтів та клієнтоорієнтованість. Однак, для підвищення конкурентоспроможності АТ «ОТП Банк» варто зосередитися на розширенні мережі та вдосконаленні операційної ефективності.

Побудуємо матрицю діджитал-маркетингу для АТ «ОТП Банк», яка враховує основні інструменти та їх застосування для просування мобільних додатків, кредитних і депозитних продуктів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Матриця діджитал-маркетингу для АТ «ОТП Банк»

Інструмент	Цільова аудиторія	Ключові метрики (KPI)	Приклади активностей	Очікуваний результат
SEO (Пошукова оптимізація)	Молодь (18–25 років)	Органічний трафік	Оптимізація посадкових сторінок кредитних і депозитних продуктів	Зростання органічного трафіку, збільшення заявок
	Середній вік (25–40 років)	Рейтинг у видачі (SERP) CTR	Створення блогу з фінансовими порадами	
SMM (Соціальні мережі)	Молодь (18–30 років)	Охоплення	Запуск таргетованих рекламних кампаній у Facebook, Instagram	Підвищення впізнаваності бренду, лояльності
	Клієнти активні в соцмережах	Кількість взаємодій (лайки, коментарі) Ліди	Активний контент-маркетинг (графіки, відео)	
Контекстна реклама (PPC)	Клієнти, які активно шукають кредити/депозити	CTR	Налаштування кампаній у Google Ads: ключові слова, наприклад, "кредит онлайн", "кращий депозит"	Збільшення кількості заявок та завантажень додатку
	Бажаючі завантажити додаток	Конверсія CPA		
E-mail маркетинг	Наявні клієнти ОТП Банку	Відкриті листи (Open Rate)	Персоналізовані пропозиції кредитів і депозитів	Утримання клієнтів, підвищення повторних продажів
		Переходи (Click Rate)	Листи з рекомендаціями завантажити мобільний додаток	
		Конверсії		
Контент-маркетинг	Клієнти, які цікавляться фінансовою грамотністю	Перегляди статей	Публікація корисних матеріалів (інструкції з використання додатку, поради щодо кредитів, огляди депозитних програм)	Формування довіри, залучення органічного трафіку
		Час перебування на сайті		
		Ліди		
Influencer маркетинг	Молодь, активна в соціальних мережах	Кількість згадок	Співпраця з блогерами та лідерами думок	Підвищення впізнаваності серед молодшої аудиторії
		Охоплення	Промоція мобільного додатку або акцій на кредити	
		Конверсія		
Аналітика та оптимізація	Всі сегменти	ROI	Використання інструментів Google Analytics, Facebook Ads Manager для аналізу ефективності кампаній	Постійне покращення стратегії, зниження витрат
		CPA		
		LTV		

Джерело: розроблено автором

Диджитал-маркетинг є ключовим елементом у діяльності АТ «ОТП Банк», що допомагає ефективно просувати мобільні додатки, а також кредитні та депозитні продукти серед різних груп клієнтів (табл. 2.10).

Використовуючи такі інструменти, як SEO, SMM, контекстна реклама та інші, банк може зміцнювати впізнаваність бренду, залучати нову аудиторію та утримувати існуючих клієнтів. Поєднання цих підходів дозволяє краще враховувати потреби споживачів і забезпечувати ефективне використання маркетингового бюджету.

Отже, аналіз маркетингового середовища АТ «ОТП Банк» виявляє значний вплив макро- та мікроекономічних чинників на його функціонування, особливо в умовах воєнних дій в Україні. Серед позитивних факторів можна відзначити міцну ринкову позицію, розвиток цифрових технологій та потенціал залучення державної підтримки. Однак банк стикається з викликами, такими як посилення конкуренції, економічна нестабільність та ризики кібербезпеки, що вимагає коригування стратегії. Проведений SWOT-аналіз підкреслює важливість ефективного управління ризиками та використання нових можливостей для забезпечення подальшого розвитку і зміцнення ринкових позицій банку.

Аналіз стратегічного маркетингового планування АТ «ОТП Банк» свідчить про значний вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і воєнні дії, на витрати на маркетингову діяльність банку. Підвищення витрат на дослідження ринку в умовах кризи та зниження частки маркетингових витрат у 2023 році ілюструє адаптивність банку до змінюваного середовища. Незважаючи на зменшення витрат на рекламу і просування, АТ «ОТП Банк» продовжує прагнути до досягнення своїх стратегічних цілей, зокрема збільшення частки ринку, підвищення лояльності клієнтів і створення позитивного іміджу на ринку.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНУВАННЯ У ФІНАНСОВО- КРЕДИТНІЙ УСТАНОВІ АТ «ОТП БАНК»

3.1. Обґрунтування доцільності стратегічного маркетингового планування в АТ «ОТП Банк»

У другому розділі було проведено детальний аналіз стратегічного маркетингового планування, який дозволив виявити ключові проблеми, з якими наразі стикається АТ «ОТП Банк». З огляду на виявлені проблеми, необхідно не лише визначити основні причини їх виникнення, але й розробити комплекс ефективних заходів, спрямованих на їх усунення та мінімізацію негативного впливу на діяльність банку. У подальшому буде докладно розглянемо кожен з цих проблем та запропоновано конкретні рішення, представлені в табл. 3.1, які сприятимуть підвищенню ефективності маркетингового планування ринкових позицій банку.

Таблиця 3.1

Ключові проблеми стратегічного маркетингового планування та їх вплив на АТ «ОТП Банк»

Проблема	Вплив на банк
Скорочення витрат на рекламу та просування, що може негативно вплинути на залучення нових клієнтів	Зменшення впізнаваності бренду та втрата потенційних клієнтів
Необхідність розширення онлайн банкінгу в мережі філій для підвищення доступності послуг	Обмежений доступ до послуг банку, що призводить до втрати ринку
Недостатня автоматизація операційних процесів банку	Збільшення операційних витрат і зниження прибутковості
Недостатнє стратегічне маркетингове планування на зовнішні зміни на ринку таких як економічна нестабільність та воєнні дії	Вразливість до зовнішніх ризиків і нестабільність фінансових результатів
Недостатні інвестиції в дослідження ринку та аналіз конкурентів	Неоптимальне розподілення ресурсів і потенційне зниження ефективності

Джерело: розроблено автором

Скорочення витрат на рекламу та просування, що може негативно вплинути

на залучення нових клієнтів. Зниження маркетингового бюджету зменшує можливості для проведення масштабних рекламних кампаній, що впливає на впізнаваність бренду, що ускладнює залучення нових клієнтів, оскільки інформація про продукти та послуги банку досягає меншої аудиторії.

Необхідність розширення онлайн-банкінгу в мережі філій для підвищення доступності послуг. Зростаючий попит на дистанційне обслуговування клієнтів вимагає від банку розвитку онлайн-банкінгу в усіх філіях. Дозволяє забезпечити клієнтів зручним доступом до послуг, зменшуючи необхідність особистих візитів до відділень.

Недостатня автоматизація операційних процесів банку. Брак автоматизації у внутрішніх процесах призводить до надмірних витрат часу та ресурсів на рутинні операції. Це уповільнює обробку запитів клієнтів та збільшує операційні витрати, що негативно впливає на ефективність роботи банку.

Недостатнє стратегічне маркетингове планування на зовнішні зміни на ринку, такі як економічна нестабільність та воєнні дії. Стратегія банку не враховує можливі зміни у макроекономічному середовищі та геополітичну ситуацію, що створює ризики для адаптації до нових умов, що може призвести до втрати ринкових позицій та зниження доходів у нестабільні періоди.

Недостатні інвестиції в дослідження ринку та аналіз конкурентів. Брак фінансування для досліджень ринку ускладнює розуміння потреб клієнтів та тенденцій на ринку, що може призвести до неефективних маркетингових рішень, що знижує здатність банку швидко реагувати на дії конкурентів та втрачає можливості для зміцнення своєї позиції на ринку.

Варіанти вирішення проблем наведено в табл. 3.2.

Запропоновані заходи для вирішення наявних проблем стратегічного маркетингового планування АТ «ОТП Банк» орієнтовані на підвищення ефективності діяльності банку в умовах сучасних викликів. Оптимізація витрат на рекламу та просування сприятиме покращенню залучення нових клієнтів, розширення мережі філій та розвиток дистанційного обслуговування забезпечать підвищення доступності послуг.

Запропоновані заходи для вирішення наявних проблем стратегічного маркетингового планування АТ «ОТП Банк»

Проблема	Запропоновані заходи
Скорочення витрат на рекламу та просування, що може негативно вплинути на залучення нових клієнтів	Відновити та оптимізувати витрати на рекламні кампанії, зосередитися на цифровому маркетингу та таргетованій рекламі для підвищення залучення клієнтів
Необхідність розширення в мережі філій онлайн банкінгу для підвищення доступності послуг	Розробити план розширення філіальної мережі у стратегічно важливих регіонах та розвивати дистанційне обслуговування клієнтів через онлайн-банкінг
Недостатня автоматизація операційних процесів банку	Впровадити заходи для автоматизації внутрішніх процесів, оптимізації операцій та зниження операційних витрат
Недостатнє стратегічне маркетингове планування на зовнішні зміни на ринку таких як економічна нестабільність та воєнні дії	Розробити кризовий план, який передбачає управління ризиками в умовах економічної та політичної нестабільності, а також гнучкість у фінансовому плануванні
Недостатні інвестиції в дослідження ринку та аналіз конкурентів	Оптимізувати процеси дослідження ринку, використовуючи більш точкові та ефективні методи збору та аналізу даних для зниження витрат

Джерело: розроблено автором

Впровадження автоматизації та оптимізації внутрішніх процесів дозволить підвищити операційну ефективність, а розробка кризового плану з урахуванням економічних та політичних ризиків забезпечить стійкість у нестабільних умовах. Оптимізація витрат на дослідження ринку забезпечить ефективне використання ресурсів та покращить якість отриманих даних. Таким чином, реалізація цих заходів допоможе АТ «ОТП Банк» покращити конкурентні позиції та досягти стратегічних цілей.

Отже, розглянемо варіанти вирішення поставлених завдань.

Для ефективної реалізації заходу з відновлення та оптимізації витрат на рекламні кампанії важливо провести попередній аналіз витрат і результативності поточних рекламних активності (табл. 3.3).

Такий аналіз дозволить визначити найбільш ефективні рекламні канали і методи, а також виявити неефективні витрати. Оцінка результатів попередніх кампаній допоможе зрозуміти, які стратегії приносили найкращі результати, а які потребують коригування або усунення.

На основі отриманих даних буде розроблена нова рекламна стратегія, що акцентує увагу на цифровому маркетингу та таргетованій рекламі.

Попередній аналіз для відновлення та оптимізації витрат на рекламні компанії для АТ «ОТП Банк»

Вид аналізу	Результат
Аналіз витрат на рекламні активності	Оцінка поточних витрат на різні рекламні канали та формати для виявлення неефективних витрат
Аналіз результативності рекламних кампаній	Оцінка результатів попередніх кампаній для визначення найбільш ефективних стратегій та методів
Визначення найбільш ефективних рекламних каналів	Аналіз для виявлення найбільш результативних рекламних каналів, які приносять найкращі результати
Виявлення неефективних витрат	Визначення витрат на рекламні активності, які не забезпечують достатнього рівня повернення інвестицій
Оцінка стратегій для коригування	Аналіз стратегій, які потребують коригування або усунення на основі попередніх результатів та витрат

Джерело: розроблено автором

Впровадження нової стратегії передбачає активне використання SEO, контент-маркетингу, соціальних медіа, платних пошукових кампаній (PPC) та е-мейл-маркетингу. Таргетовані рекламні кампанії дозволять досягти точної цільової аудиторії, підвищити ефективність залучення нових клієнтів та зменшити витрати на рекламу. Аналітичні інструменти будуть використовуватися для моніторингу результатів та коригування стратегії, що забезпечить максимальну рентабельність інвестицій у рекламні заходи та зміцнить ринкові позиції підприємства.

Розглянемо витрати на впровадження даного заходу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Основні витрати на реалізацію заходу з відновлення та оптимізації витрат на рекламні компанії для АТ «ОТП Банк»

Категорія витрат	Опис витрат
Витрати на SEO	Розробка та впровадження SEO-стратегії, оплата послуг SEO-спеціалістів, інвестиції в інструменти SEO
Витрати на контент-маркетинг	Створення контенту (статті, блоги, відео, інфографіка), оплата послуг копірайтерів, платформи для публікації
Витрати на соціальні медіа	Рекламні кампанії в соціальних мережах, оплата послуг SMM-менеджерів, інструменти для аналітики соціальних медіа
Витрати на платні пошукові кампанії (PPC)	Бюджет на рекламу в пошукових системах, оплата за клік, інструменти для управління PPC-кампаніями
Витрати на е-мейл-маркетинг	Платформи для розсилки е-мейлів, розробка та дизайн рекламних е-мейлів, витрати на автоматизацію процесів
Витрати на аналітичні інструменти	Інструменти для моніторингу і аналізу результатів рекламних кампаній, підписки на платформи аналітики
Витрати на коригування стратегії	Оплата послуг консультантів для оцінки та коригування рекламних стратегій, витрати на оптимізацію

Джерело: розроблено автором

У результаті реалізації запропонованих заходів з відновлення та оптимізації витрат на рекламні кампанії АТ «ОТП Банк» (табл. 3.4) очікується значне покращення ефективності рекламної діяльності та підвищення загальної конкурентоспроможності на ринку, з акцентом на цифровий маркетинг та таргетовану рекламу.

Складемо орієнтовний календарний план контенту для АТ «ОТП Банк» (табл. 3.5), що дозволить банку зменшити витрати на рекламу, при цьому забезпечуючи точніше досягнення цільової аудиторії та підвищення залучення нових клієнтів. Активне використання аналітичних інструментів для моніторингу результатів дозволить здійснювати своєчасні коригування стратегії, що сприятиме максимізації рентабельності інвестицій у рекламні заходи. Як наслідок, АТ «ОТП Банк» зможе зміцнити свої ринкові позиції, покращити ефективність операцій та досягти сталого зростання в умовах змінюваного економічного середовища.

Таблиця 3.5

Орієнтовний календарний план на грудень місяць створення контенту для АТ «ОТП Банк»

Дата	Тип контенту	Тема	Опис
1-3	Стаття	«Нові тенденції в банківських послугах»	Огляд новітніх трендів у фінансових послугах, які впливають на клієнтів
4-6	Блог	«Як вибрати найкращий кредитний продукт»	Рекомендації по вибору кредитних продуктів, що відповідають індивідуальним потребам клієнтів
7-9	Відео	«Клієнтські відгуки про АТ «ОТП Банк»»	Інтерв'ю з клієнтами, які поділяться своїм досвідом використання послуг банку
10-12	Інфографіка	«Переваги цифрового банкінгу»	Візуальна демонстрація переваг цифрових банківських послуг у порівнянні з традиційними методами
13-15	Стаття	«Як покращити кредитний рейтинг»	Поради та стратегії для підвищення кредитного рейтингу
16-18	Блог	«Чому важливо мати фінансовий резерв?»	Обговорення важливості створення фінансового резерву для управління непередбаченими витратами
19-21	Відео	«Знайомство з командою АТ «ОТП Банк»»	Презентація команди банку, яка працює над покращенням обслуговування клієнтів
22-24	Інфографіка	«Структура кредиту: що потрібно знати?»	Візуальне пояснення ключових елементів кредитних продуктів і їх структури
25-27	Стаття	«Як захистити себе від фінансових шахрайств»	Інструкції з безпеки для запобігання шахрайству у фінансових операціях
28-31	Блог	«Нова платіжна система: переваги для клієнтів»	Огляд нової платіжної системи, яку впроваджує АТ «ОТП Банк», та її переваги для клієнтів

Джерело: розроблено автором

Розширення онлайн-банкінгу в філіяльній мережі у стратегічно важливих регіонах є критично важливим кроком для АТ «ОТП Банк» з метою підвищення доступності фінансових послуг та зміцнення ринкових позицій. Для ефективного виконання цього завдання необхідно провести детальний аналіз ринкових умов, зокрема оцінку економічного потенціалу, конкуренції та потреб місцевих споживачів у фінансових продуктах. Вибір стратегічно важливих регіонів для відкриття нових філій має базуватися на результатах цього аналізу, що дозволить зосередити ресурси на найбільш перспективних і прибуткових ринках. Важливо також забезпечити інтеграцію нових філій з існуючою інфраструктурою банку для створення єдиного і зручного для клієнтів банківського середовища.

Паралельно з розширенням онлайн-банкінгу необхідно активно розвивати дистанційне обслуговування клієнтів через онлайн-банкінг. Впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні додатки і веб-платформи, дозволить клієнтам отримувати високоякісні фінансові послуги без необхідності фізичної присутності у філіях, що не лише підвищить зручність і доступність для користувачів, але й дозволить зменшити витрати на обслуговування в умовах швидкого технологічного прогресу. Інвестиції в розвиток онлайн-банкінгу мають включати впровадження нових функцій, забезпечення високого рівня безпеки та постійний моніторинг потреб клієнтів для оптимізації платформи відповідно до сучасних вимог ринку.

На рис. 3.1 представлена схема реалізації розширення онлайн-банкінгу через філіяльну мережу у регіонах.

Реалізація стратегії розширення філіяльної мережі та розвитку дистанційного обслуговування клієнтів через онлайн-банкінг забезпечить АТ «ОТП Банк» значні конкурентні переваги і підвищить загальну ефективність операцій. Розширення філій у стратегічно важливих регіонах дозволить банку збільшити свою присутність на ринку та забезпечити більш широке покриття клієнтської бази, що сприятиме зростанню обсягів бізнесу. Одночасний розвиток онлайн-банкінгу через впровадження інноваційних технологій, таких як мобільні додатки та веб-платформи, підвищить зручність для клієнтів, зменшить витрати на обслуговування та забезпечить високу конкурентоспроможність. Інвестиції в безпеку та постійне вдосконалення онлайн-

платформ дозволять банку ефективно реагувати на сучасні виклики та вимоги ринку, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів. Комплексний підхід до реалізації цієї стратегії забезпечить стійкий розвиток банку і зміцнить його позиції на фінансовому ринку.



Рис. 3.1 – Схема реалізації розширення онлайн-банкінгу через філіальні мережі у регіонах для АТ «ОТП Банк»

Джерело: побудовано автором

Як було зазначено в табл. 3.1, для реалізації стратегії оптимізації процесів дослідження ринку необхідно розробити заходи, спрямовані на вдосконалення методів збору та аналізу даних. Перш за все, доцільно використовувати сучасні цифрові технології, такі як веб-аналітика, соціальні медіа-інструменти, та платформи для збору великих даних (Big Data), що дозволило би здійснювати моніторинг споживчих вподобань у реальному часі, що забезпечить швидкий доступ до актуальної інформації про ринкові тенденції, табл. 3.6.

Крім того, необхідно скоротити витрати шляхом впровадження автоматизованих систем обробки й аналізу інформації. Це може включати розробку внутрішніх аналітичних платформ, що базуються на машинному навчанні, а також використання спеціалізованих програм для сегментації ринку та прогнозування.

Програмні продукти для реалізації стратегії оптимізації процесів дослідження ринку АТ «ОТП Банк»

Технологія	Програмні продукти	Опис
Веб-аналітика	Google Analytics, Adobe Analytics	Збір та аналіз даних про поведінку користувачів на веб-сайті
Соціальні медіа-інструменти	Hootsuite, Sprout Social, Brandwatch	Моніторинг і аналіз активності у соціальних мережах
Big Data платформи	Hadoop, Google BigQuery, Amazon Redshift	Збір великих обсягів даних з різних джерел для подальшого аналізу
Онлайн-опитування	SurveyMonkey, Typeform, Google Forms	Інструменти для проведення анкетування через інтернет
Мобільні додатки для збору даних	Google Firebase, Mixpanel, App Annie	Додатки, що збирають інформацію про користувачів та їх вподобання
Штучний інтелект (AI)	IBM Watson, Google AI, Microsoft Azure AI	Технології для автоматизації аналізу великих обсягів даних
Машинне навчання	TensorFlow, Scikit-learn, Amazon SageMaker	Алгоритми для аналізу даних і побудови моделей прогнозування

Джерело: розроблено автором

Автоматизація процесів дозволить підвищити точність результатів, мінімізувати людські помилки та значно прискорити дослідження ринку. Такі заходи дадуть змогу ефективніше управляти ресурсами, підвищити рентабельність інвестицій у маркетингові дослідження та покращити адаптивність компанії до ринкових змін.

Використання таких інструментів, як онлайн-опитування, мобільні додатки для збору даних та штучний інтелект для аналізу інформації, дозволить отримати точкові й релевантні результати з мінімальними витратами на організацію досліджень. Орієнтовну анкету для онлайн-опитування наведено в табл. Г.1.

Проведення онлайн-опитування дозволить АТ «ОТП Банк» отримати цінну інформацію про рівень задоволеності клієнтів, їхні вподобання та потреби в обслуговуванні. Результати опитування забезпечать банк даними для детального

аналізу якості обслуговування, виявлення сильних і слабких сторін існуючих сервісів, а також можливостей для вдосконалення. Отримані відгуки дозволять ідентифікувати основні проблеми та недоліки, що впливають на клієнтське задоволення, і розробити конкретні заходи для їх усунення, що сприятиме підвищенню ефективності обслуговування, покращенню конкурентних позицій банку на ринку та оптимізації його ресурсів відповідно до реальних потреб клієнтів.

У результаті аналізу та обґрунтування доцільності стратегічного маркетингового планування для АТ «ОТП Банк» можна стверджувати, що комплексне впровадження запропонованих заходів є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності банку. Відновлення та оптимізація витрат на рекламу, розширення філіальної мережі, розвиток дистанційного обслуговування через онлайн-банкінг, а також удосконалення процесів дослідження ринку сприятимуть зміцненню ринкових позицій і покращенню операційної ефективності банку. Реалізація цих стратегічних ініціатив дозволить зменшити витрати, підвищити залучення клієнтів, забезпечити високий рівень обслуговування та адаптацію до сучасних викликів економічного середовища, що в свою чергу сприятиме сталому зростанню та успіху АТ «ОТП Банк» на фінансовому ринку.

3.2. Оцінювання ефективності заходів з вдосконалення стратегічного маркетингового планування в АТ «ОТП Банк»

У попередньому підрозділі було визначено, що відновлення та оптимізація витрат на рекламу, розширення філіальної мережі, розвиток дистанційного обслуговування через онлайн-банкінг, а також удосконалення процесів дослідження ринку є критично важливими заходами для зміцнення ринкових позицій і покращення операційної ефективності АТ «ОТП Банк». Реалізація цих заходів забезпечить підвищення конкурентоспроможності банку, зменшення витрат та покращення якості обслуговування клієнтів, що сприятиме досягненню сталого зростання та адаптації до сучасних ринкових умов.

Для забезпечення реалізації заходів з відновлення та оптимізації витрат на рекламні компанії, створення контенту в соціальних мережах, блогів, статей, рекламних

матеріалів, координації та публікації та контент-плану для АТ «ОТП Банк» необхідно залучити нових співробітників, які будуть виконувати поставлені задачі, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Перелік спеціалістів для виконання поставлених задач АТ «ОТП Банк»

Спеціаліст	Кількість	Завдання
Цифровий маркетолог	1	Розробка та реалізація SEO-стратегії, управління платними пошуковими кампаніями (PPC), аналіз результатів кампаній.
Контент-менеджер та копірайтер	1	Створення контенту для блогів, статей, веб-сайтів, рекламних матеріалів, координація публікацій та контент-плану.
Спеціаліст з соціальних медіа	1	Управління акаунтами в соціальних мережах, створення та запуск рекламних кампаній, взаємодія з аудиторією, аналіз ефективності.

Джерело: розроблено автором

Проведемо розрахунок бюджету для залучення персоналу, необхідного для реалізації запропонованих заходів (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Витрати на оплату праці залучених спеціалістів для АТ «ОТП Банк»

Назва посади	Кількість працівників, ос.	Виплати на місяць (зарплата), грн	Загальні виплати (зарплата) на місяць, грн	Загальні виплати (зарплата) на рік, грн
Цифровий маркетолог	1	18 000,00	18 000,00	216 000,00
Контент-менеджер та копірайтер	1	15 000,00	15 000,00	180 000,00
Спеціаліст з соціальних медіа	1	16 000,00	16 000,00	192 000,00
Витрати ЄСВ			10 780,00	129 360,00
Сума разом (зарплата + ЄСВ)			59 780,00	717 360,00

Джерело: побудовано автором

Згідно з даними, представленими в табл. 3.5, річні витрати на залучення ключових спеціалістів для реалізації запропонованих рішень, включаючи оплату їхньої праці, становитимуть 717 360,00 грн. Представлена сума охоплює витрати на заробітну плату кожного спеціаліста, що відповідає за реалізацію окремих напрямків рекламної стратегії, а також інші можливі витрати, пов'язані з їх діяльністю в рамках виконання поставлених завдань.

Проведемо детальний розрахунок вартості початкових інвестицій, які включають придбання необхідного обладнання, зокрема ноутбуків для нових співробітників АТ «ОТП Банк», що дозволить забезпечити спеціалістів сучасними робочими

інструментами для виконання завдань в рамках реалізації запропонованих заходів. Всі необхідні витрати на обладнання представлені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Стаття капітальних витрат для придбання техніки та меблів для АТ «ОТП Банк»

Стаття витрат	Кількість, шт.	Ціна за одиницю товару, грн/шт	Загальна вартість статті, грн
Ноутбук Lenovo IdeaPad Pro 5 14АНР9 (83D3003CRA) Arctic Grey/ 14 IPS WUXGA / Ryzen 7 8845HS / RAM 32 ГБ / SSD 1000 ГБ	3	49 000	147 000
Офісні меблі (комп'ютерний стіл, крісло, та ін.)	3	10 000	30 000
Загальна сума:			177 000

Джерело: розроблено автором

Отже, вартість початкових інвестицій складає 177 000,00 грн. В дану суму входить необхідне комп'ютерне обладнання та меблі для нових спеціалістів.

Розрахуємо витрати на придбання програмного забезпечення для успішної реалізації стратегій, таких як, збір та аналіз даних, моніторинг і аналіз активності у соціальних мережах, збір великих обсягів даних з різних джерел для подальшого аналізу, інструменти для проведення онлайн-опитування, для автоматизації та аналізу великих обсягів даних, побудови моделей прогнозування (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Вартість програмного забезпечення для АТ «ОТП Банк»

Програмні продукти	Орієнтовна вартість, грн/рік
Adobe Analytics	40 000
Hootsuite	50 000
Amazon Redshift	70 000
Type form	20 000
App Annie	40 000
IBM Watson	90 000
Amazon Sage Maker	30 000
Загальна вартість:	340 000

Джерело: розроблено автором

Отже, аналізуючи витрати на придбання програмного забезпечення (табл. 3.10) для можливості виконання поставлених задач, АТ «ОТП Банк» необхідно здійснити витрати на суму 340 000 грн на рік.

Розрахуємо вартість рекламної компанії для АТ «ОТП Банк» (табл. 3.11).

Вартість рекламної компанії для АТ «ОТП Банк»

Вид реклами	Опис	Орієнтовна вартість на рік, грн
SEO (Search Engine Optimization)	Оптимізація веб-сайту для покращення видимості в пошукових системах	70 000
PPC (Pay-Per-Click)	Платні рекламні кампанії в пошукових системах	100 000
Соціальні медіа-реклама	Рекламні кампанії в соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn)	50 000
Реклама в контексті	Реклама, що відображається на основі пошукових запитів або контенту	50 000
Реклама на мобільних додатках	Мобільні банери, реклама у додатках	20 000
Офлайн-реклама	Реклама на зовнішніх носіях, пряма пошта	50 000
Загальна сума:		340 000

Джерело: розроблено автором

Вартість рекламної компанії для АТ «ОТП Банк», як зазначено в табл. 3.11, розподілена між кількома ключовими видами реклами, кожен з яких має свою специфіку та вплив на ефективність рекламних зусиль. Загальні витрати на рекламу включають оптимізацію веб-сайту (SEO), платні рекламні кампанії (PPC), соціальні медіа-рекламу, контекстну рекламу, рекламу на мобільних додатках та офлайн-рекламу. Найбільшу частку бюджету складають PPC-кампанії та соціальні медіа-реклама, що свідчить про акцент на цифрові канали, які дозволяють точніше націлюватися на потенційних клієнтів і забезпечують високу ефективність у досягненні цільової аудиторії.

Проведемо аналіз структури витрат на маркетингову діяльність АТ «ОТП Банк» після впровадження запропонованих заходів (рис. 3.2).

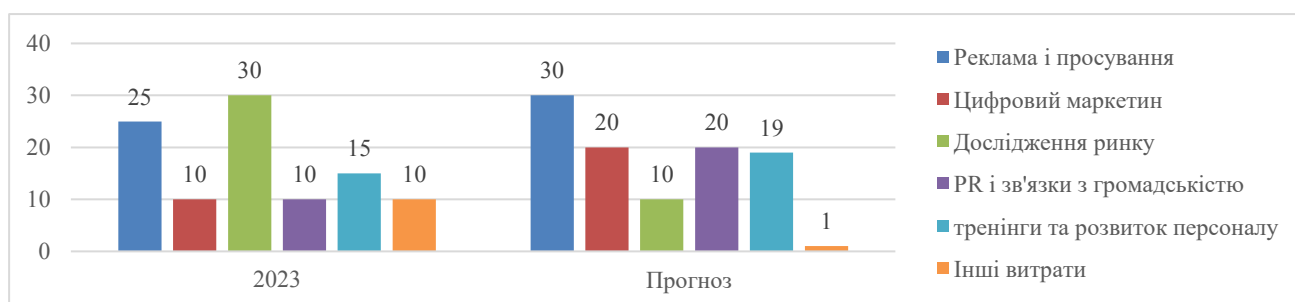


Рис. 3.2. Структура витрат на маркетингову діяльність АТ «ОТП Банк» за прогнозований період, %

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк»

Як, видно з рис. 3.2 стаття реклама та просування збільшилась до 30% у прогнозованому році, порівняно з попереднім 2023 роком. Збільшились витрати на цифровий маркетинг, PR зв'язки з громадськістю та тренінги, розвиток персоналу. Варто зауважити, що зменшились витрати на дослідження ринку та 20%, завдяки застосуванню сучасного програмного забезпечення та якісно проведеного аналізу ринку.

Узагальнимо щорічні витрати для реалізації запропонованих заходів (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Загальні витрати для реалізації запропонованих заходів для АТ «ОТП Банк»

Найменування заходу	Вартість, тис грн.
Оплата праці залучених спеціалістів	717,360
Вартість програмного забезпечення	340,00
Вартість рекламної кампанії	340,00
Загальна вартість:	1 397,36

Джерело: розроблено автором

Отже, загальні витрати для реалізації запропонованих заходів, щорічно, становитимуть 1 397,36 тис грн.

Розрахуємо ефективність заходів з вдосконалення стратегічного маркетингового планування для АТ «ОТП Банк» та проаналізуємо результати (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Ефективність запропонованих заходів для АТ «ОТП Банк», тис грн

Показник	2023 р.	Прогноз	Відхилення,	
			+/-	%
Процентні доходи	8 787 829,62	9 227 221,10	439 391,48	5,00%
Процентні витрати	1 956 212,39	2 054 023,01	97 810,62	5,00%
Чистий процентний дохід / (Чисті процентні витрати)	6 831 617,23	7 173 198,09	341 580,86	5,00%
Витрати на заробітну плату персоналу	1 021 020,15	1 021 737,51	717,36	0,07%
Інші адміністративні та операційні витрати	562 264,46	562 604,46	340,00	0,06%
Витрати на рекламу і маркетинг	9 631,33	9 971,33	340,00	3,53%
Комісійні доходи	1 769 909,00	1 858 404,45	88 495,45	5,00%
Комісійні витрати	675 793,00	709 582,65	33 789,65	5,00%
Чистий комісійний дохід / (Чисті комісійні витрати)	1 094 116,00	1 148 821,80	54 705,80	5,00%
Прибуток/(збиток) до оподаткування	8 263 708,04	8 672 761,59	409 053,55	4,95%
Прибуток/(збиток) після оподаткування	129 304,92	145 468,03	16 163,11	12,50%

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «ОТП Банк» [30]

Як бачимо з табл. 3.13, зростання процентних доходів на 5%, що сприяє збільшенню чистого процентного доходу на 341,6 тис грн. Збільшення процентних витрат на 5% компенсується зростанням комісійних доходів на 5%, що забезпечує підвищення чистого комісійного доходу на 54,7 тис грн. Витрати на заробітну плату та інші адміністративні витрати зростають несуттєво – на 0,07% та 0,06% відповідно, що свідчить про стабільність операційної діяльності.

Загальний прогнозований прибуток до оподаткування зросте на 4,95%, що дозволить отримати прибуток після оподаткування в розмірі 145,5 тис грн. Це свідчить про позитивні перспективи для компанії, які обумовлені збільшенням основних джерел доходів при збереженні контролю над витратами.

На рис. 3.3 зображена динаміка фінансових результатів у прогнозованому році.

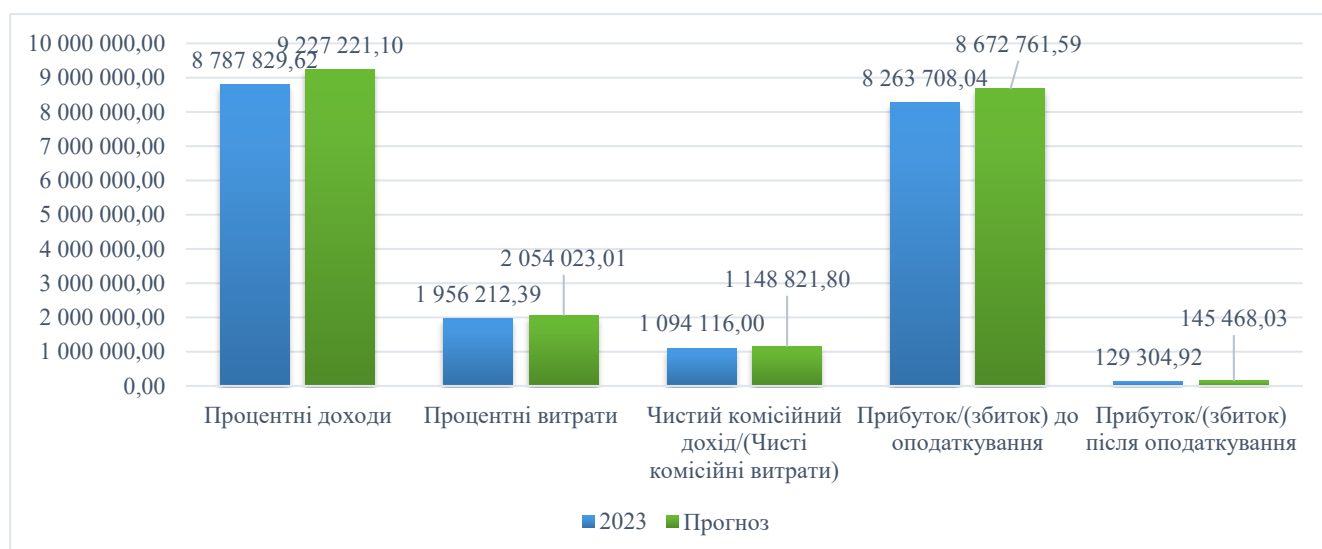


Рис. 3.3. Динаміка фінансових результатів у 2023 та проєктованому році, тис грн.

Отже, запропоновані заходи з удосконалення стратегічного маркетингового планування для АТ «ОТП Банк» показали свою ефективність, забезпечивши зростання процентних доходів на 5% до 9 227,2 тис грн та чистого процентного доходу на 341,6 тис грн. Комісійні доходи також зросли на 5% до 1 858,4 тис грн, що сприяло збільшенню чистого комісійного доходу на 54,7 тис грн. При цьому витрати на заробітну плату зросли лише на 0,07%, а адміністративні витрати – на 0,06%, демонструючи стабільність операційної діяльності. Загальний прибуток до оподаткування зріс на 4,95% до 8 672,8 тис грн, а прибуток після оподаткування підвищився на 12,5% до 145,5 тис грн, що підтверджує успішність впроваджених рішень.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне маркетингове планування є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності банку, оскільки дозволяє йому адаптуватися до змінюваних умов та досягати поставлених довгострокових цілей. У банківській сфері це процес, що включає в себе набір дій, спрямованих на реалізацію стратегічних завдань банку через ефективне використання фінансових ресурсів і координацію маркетингових функцій та принципів. Банк повинен постійно переглядати та коригувати свої стратегії, щоб відповідати вимогам клієнтів, впливати на ринок та підвищувати свою конкурентоспроможність і прибутковість. Вибір оптимальної стратегії залежить від багатьох факторів, таких як зовнішнє середовище та особливості самого банку. Кожен банк може обирати стратегію, яка найкраще відповідає його умовам і бізнес-цілям.

2. АТ «ОТП Банк» продовжує стабільно функціонувати та підтримувати економіку України, зберігаючи лідируючі позиції за рівнем капіталу та чистих активів. Банк активно розвиває цифрові сервіси, працює з роздрібними та корпоративними клієнтами, а також інвестує в ІТ-сектор. Незважаючи на зростання процентних доходів, загальні доходи знизилися на 98,92% через значне збільшення відрахувань до резервів, які зросли на 2206,02%. Чистий комісійний дохід зменшився на 41,84%, що також вплинуло на загальний фінансовий результат. Адміністративні та операційні витрати знизилися на 101,24%, що позитивно відобразилося на загальних витратах, які зменшилися на 73,47%. Прибуток до оподаткування зріс на 244,07%, однак після сплати податків він зменшився на 93,45%. Це свідчить про високі податкові навантаження і збільшення витрат, що знизило кінцевий фінансовий результат.

SWOT-аналіз АТ «ОТП Банк» в контексті повномасштабного вторгнення в Україну виокремлює критичні внутрішні та зовнішні фактори, що можуть вплинути на його діяльність. Зокрема, банк стикається з ризиками економічної нестабільності і необхідністю оперативного управління зовнішніми загрозами, такими як політична і економічна невизначеність. Водночас існують можливості для стратегічного

розвитку, зокрема через розширення продуктивних пропозицій та задоволення зростаючого попиту на фінансову підтримку, що сприятиме консолідації ринку.

3. Аналіз стратегічного маркетингового планування АТ «ОТП Банк» демонструє суттєвий вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і військові конфлікти, на витрати на маркетингову діяльність банку. Зокрема, зростання витрат на ринкові дослідження в умовах кризи та зменшення частки витрат на рекламу і просування у 2023 році відображають здатність банку адаптуватися до змінюваного середовища. Незважаючи на зниження витрат на рекламу, АТ «ОТП Банк» продовжує зосереджуватися на досягненні своїх стратегічних цілей, таких як розширення частки ринку, підвищення лояльності клієнтів і формування позитивного іміджу. Аналіз конкурентного профілю свідчить про наявність у банку конкурентних переваг у сфері якості активів і лояльності клієнтів, але також вказує на потребу в удосконаленні стратегій розширення мережі та підвищення операційної ефективності для укріплення ринкових позицій.

4. Аналіз стратегічного маркетингового планування для АТ «ОТП Банк» підтверджує, що впровадження запропонованих заходів, таких як відновлення витрат на рекламу, розширення філіальної мережі та розвиток онлайн-банкінгу, є критично важливим для підвищення конкурентоспроможності банку. Ініціативи дозволять зменшити витрати, покращити залучення клієнтів і забезпечити високий рівень обслуговування, що сприятиме зміцненню ринкових позицій і підвищенню операційної ефективності. Як результат, АТ «ОТП Банк» зможе адаптуватися до сучасних економічних викликів і досягти сталого зростання на фінансовому ринку.

5. Завдяки впровадженим заходам, АТ «ОТП Банк» досягло позитивних результатів, зокрема зростання процентних доходів на 5%, що становить 9 227,2 тис грн, а чистий процентний дохід збільшився на 341,6 тис грн. Також на 5% зросли комісійні доходи, досягнувши 1 858,4 тис грн, що призвело до підвищення чистого комісійного доходу на 54,7 тис грн. Витрати на заробітну плату і адміністративні витрати зросли незначно — на 0,07% та 0,06% відповідно, що вказує на стабільність операційної діяльності. Прогнозований прибуток до оподаткування збільшився на 4,95% до 8 672,8 тис грн, а чистий прибуток після оподаткування виріс на 12,5% до 145,5 тис грн, що свідчить про ефективність запроваджених заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Економіка, 1989. 563 с.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Кравець О. В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. № 36. С. 11-18.
3. Багорка М. О., Устік Т. В. Обґрунтування вибору маркетингової стратегії управління підприємством. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № (5). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-5-04-01/2022-5-04-01> (дата звернення: 20.03.2024).
4. Войтович Н. В. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. Соціальна економіка. 2021. № 62. С.122–129.
5. Карпенко Н.В. Маркетингова діяльність підприємства: сучасний стан. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
6. Кобець Д. Вплив діджиталізації на маркетингові стратегії на ринку В2С. Економіка та суспільство. 2023. № (47). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2142/2071> (дата звернення: 20.03.2024).
7. Лозинська О. І. Уточнення змісту поняття банківського маркетингу в умовах діджиталізації економіки. Бізнес Інформ. 2021. №1. С. 320–327.
8. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. Вчені записки Університету «КРОК». 2021. № 4 (64). С. 135–142.
9. Павлішина Н. М., Резанцева В. Маркетингова стратегія на підприємствах малого бізнесу. Економічні науки. 2022. № 1. С.185-188.
10. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.
11. Пархоменко Н. Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. Вісник економіки. 2022. Вип. 2. С. 59–72.

12. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «Крок»*. 2022. № 1(65). С. 94-104.
13. Петрова І., Лойко Є. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № (1(65)). С. 95–104.
14. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 30.08.2024).
15. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. *Економічні науки*. 2019. №5. С.195-198.
16. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
17. Сергєєва О. С. Сучасні діджитал інструменти як маркетингова стратегія банків. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № (8). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-8-08-01/2023-8-08-01> (дата звернення: 30.08.2024).
18. Сукач О., Сиволап Ю. Маркетингові інструменти в системі управління банком. *Економіка та суспільство*. 2020. № (22). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/101/96> (дата звернення: 26.03.2024).
19. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. Нац. Ун-т внутр. Справ, Кременч. Льот. Коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
20. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56–60.
21. Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 1244-1250.
22. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Економічні науки*. 2021. № 6. С.106-112.
23. Черкасова М. В. Формування концепції стратегічного маркетингу в банківській справі. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2022. № 1(91). С. 68-74.
24. Шевченко Т. М., Шевченко О. А. Маркетингова стратегія підприємства:

формування та розвиток в умовах ринкових відносин національної економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8414> (дата звернення: 26.03.2024).

25. Шквиря Н. О. Маркетингова стратегія розвитку комерційних банків. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 2. С. 62–65

26. Циганко А., Дорошенко Н. Удосконалення банківського маркетингу за сучасних умов. *Молодий вчений*. 2023. №11 (123). С. 155-162/

27. Офіційна сторінка ОТП-Банк. URL: <https://www.otpbank.com.ua/about/informations/annual-reports/> (дата звернення 07.08.2024).

28. Офіційний сайт Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 07.08.2024).

29. Офіційний сайт Міністерство фінансів. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення 07.08.2024).

30. Фінансова звітність АТ «ОТП-Банк»: <https://clarity-project.info/edr/21685166> (дата звернення 07.08.2024).

31. Ansoff I. The State of Practice Planning Systems. Sloan Management Review. 1977. P. 1-24.

32. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рисунок А.1 – Алгоритм стратегічного маркетингового планування

Джерело: складено автором на основі [Помилка! Джерело посилання не знайдено.;23]

Таблиця Б.1 – Види маркетингових стратегій банку та інструменти їх реалізації

Типи і види стратегій	Напрямок стратегії	Інструменти реалізації
Засновані на визначенні іміджу і збільшенні продаж банківських продуктів		
1. Популяризації	Формування й удосконалення іміджу; просування бренду.	Реклама іміджу, РІС
2. Просування	Просування банківського продукту.	Інформація про характеристики продукту, ціни, технології; реклама продукту; особистий продаж.
3. Інтеграційна	Поєднання напрямків 1 і 2 стратегії.	Інтегрування всіх наведених елементів.
Стратегії, які впливають на споживача		
1. Презентаційна	Інформування споживачів про обслуговування в банку.	Банківська термінологія, цитування експертів.
2. Психологічна	Вплив на психологію споживача	Інструменти, які впливають на підсвідомість.
Стратегії, які залежать від інтенсивності комерційного процесу та ефекту його впливу		
1. Пасивна	Створення умов для інформування клієнтів, не має відповідної дії.	Рекламні матеріали, ілюстровані брошури.
2. Активна	Спрямованість на отримання реакції, яка є мотивом для споживача, що спонукає.	Надання додаткових послуг, діалог з клієнтом.
3. Інтерактивна	Налагодження взаємодії між споживачем і банком, стратегія діалогу.	Особистий продаж, реклама, РІС

Таблиця В.1 – Матриця McKinsey

Привабливість	слабка	3. Обмежені інвестиції (закріпити стратегічні позиції)	6. Інвестувати (зростати)	9. Інвестувати (зростати)
	середня	2. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	5. Обмежені інвестиції (використовувати досягнутий стан і захищати його)	8. Інвестувати (зростати)
	висока	1. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	4. «Збирати врожай» (відмовитись від бізнесу)	7. Обмежені інвестиції (використовувати досягнутий стан)
		Низька	Середня	Висока
Конкурентоспроможність				

Таблиця Г.1 – Анкета для онлайн-опитування клієнтів АТ «ОТП Банк»

Питання	Варіанти відповіді
Загальна інформація	
Вік	<input type="checkbox"/> до 25 років
	<input type="checkbox"/> 26-35 років
	<input type="checkbox"/> 36-45 років
	<input type="checkbox"/> 46-55 років
	<input type="checkbox"/> 56 років і більше
Стать	<input type="checkbox"/> Чоловіча
	<input type="checkbox"/> Жіноча
	<input type="checkbox"/> Інша
Як довго ви є клієнтом АТ «ОТП Банк»?	<input type="checkbox"/> Менше 1 року
	<input type="checkbox"/> 1-3 роки
	<input type="checkbox"/> 4-6 років
	<input type="checkbox"/> Більше 6 років
Оцінка обслуговування	
Як ви оцінюєте загальний рівень обслуговування в нашому банку?	<input type="checkbox"/> Дуже задоволений
	<input type="checkbox"/> Задоволений
	<input type="checkbox"/> Нейтральний
	<input type="checkbox"/> Незадоволений
	<input type="checkbox"/> Дуже незадоволений
Як ви оцінюєте якість роботи співробітників банку?	<input type="checkbox"/> Дуже висока
	<input type="checkbox"/> Висока
	<input type="checkbox"/> Середня
	<input type="checkbox"/> Низька
	<input type="checkbox"/> Дуже низька
Як часто ви використовуєте онлайн-банкінг для управління своїми фінансами?	<input type="checkbox"/> Щодня
	<input type="checkbox"/> Щотижня
	<input type="checkbox"/> Щомісяця
	<input type="checkbox"/> Рідше ніж раз на місяць
	<input type="checkbox"/> Ніколи
Оцінка послуг	
Як ви оцінюєте зручність користування нашими онлайн-сервісами?	<input type="checkbox"/> Дуже зручний
	<input type="checkbox"/> Зручний
	<input type="checkbox"/> Нейтральний
	<input type="checkbox"/> Незручний
	<input type="checkbox"/> Дуже незручний
Які додаткові послуги ви б хотіли бачити в нашому онлайн-банкінгу?	<input type="checkbox"/> Підтримка нових платіжних систем
	<input type="checkbox"/> Розширені аналітичні інструменти
	<input type="checkbox"/> Мобільні виписки
	<input type="checkbox"/> Інше (будь ласка, уточніть)
Зворотний зв'язок	
Що, на вашу думку, можна покращити в нашому обслуговуванні або онлайн-банкінгу?	<input type="checkbox"/> Якість обслуговування
	<input type="checkbox"/> Функціональність онлайн-банкінгу
	<input type="checkbox"/> Швидкість обробки запитів
	<input type="checkbox"/> Інше (будь ласка, уточніть)
Чи є у вас інші пропозиції або коментарі щодо наших послуг?	<input type="checkbox"/> Так (будь ласка, напишіть ваші коментарі)
	<input type="checkbox"/> Ні

Джерело: розроблено автором