МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
маркетингу та міжнародної логістики
_____

д.е.н., професор Саєнсус М. А.
«_____»_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: «Банківський маркетинг (на прикладі АТ «ВСТ БАНК»)»

Виконавець:
студентка ФМЕ
Плохотнюк Катерина Вадимівна _____
/підпис/

Науковий керівник:
к.е.н., доцент
Рулінська Ольга Володимирівна _____
/підпис/

ОДЕСА 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ 5

1.1. Сутність, роль та особливості банківського маркетингу 5

1.2. Комплекс маркетингу в банківській діяльності 15

1.3. Інструментарій аналізу маркетингового середовища банківської установи 25

Висновки до розділу 1 35

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ 36

АТ «ВСТ БАНК» 36

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ВСТ БАНК» 36

2.2. Дослідження середовища функціонування АТ «ВСТ БАНК» 46

2.3. Аналіз комплексу маркетингу АТ «ВСТ БАНК» 56

Висновки до розділу 2 66

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ВСТ БАНК» 67

3.1. Визначення стратегічного напряму розвитку маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» 67

3.2. Пропозиції щодо стану реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності в межах маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» 71

3.3. Рекомендації з удосконалення маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» за допомогою інструментів корпоративної соціальної відповідальності 81

Висновки до розділу 3 91

ВИСНОВКИ 92

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 94

ВСТУП

Актуальність теми. Банківський сектор є однією з ключових складових економічної системи держави, оскільки забезпечує безперервність фінансових потоків та задовольняє потреби населення у фінансових послугах. В умовах повномасштабної війни роль банків в Україні суттєво зросла, адже від стабільності їх діяльності значною мірою залежить економічна стійкість країни.

За таких обставин особливого значення набуває маркетингова діяльність банківських установ. Якщо раніше конкурентні переваги формувалися переважно через цінову політику банку та рівень процентних ставок, то сьогодні важливішими стають довіра клієнтів, репутація, прозорість діяльності та ефективність комунікацій. Для банків маркетинг перетворюється з інструменту просування послуг на механізм формування довгострокових відносин із клієнтами та зміцнення ринкових позицій.

Відповідно, зростає значущість питання адаптації маркетингової діяльності до змін споживчих очікувань, розвитку цифрових каналів взаємодії, зростання ролі корпоративної соціальної відповідальності та необхідності підтримання високого рівня суспільної довіри.

У цьому контексті актуальним є дослідження особливостей маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК», який протягом останніх років здійснив ребрендинг, розвиває цифрові канали взаємодії з клієнтами та реалізує низку соціальних і благодійних ініціатив. Аналіз поточного підходу АТ «ВСТ БАНК» до ведення банківського маркетингу дозволяє не лише оцінити практику конкретної банківської установи, а й сформулювати рекомендації, що можуть бути корисними для інших учасників банківського ринку.

Метою дослідження є аналіз теоретичних основ і практичних принципів організації маркетингової діяльності банку та розробка заходів для її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети у межах даного дослідження були поставлені наступні завдання:

– розкриття сутності, ролі та особливостей банківського маркетингу;

– визначення особливостей формування комплексу маркетингу в банківській діяльності;

– розгляд інструментів аналізу маркетингового середовища банківської установи;

– надання організаційно-економічної характеристики АТ «ВСТ БАНК»;

– дослідження ринку та конкурентного середовища функціонування АТ «ВСТ БАНК»;

– вивчення особливостей маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК»;

– надання рекомендацій щодо напрямів вдосконалення маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК»;

Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК».

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади банківського маркетингу, а також інструменти й методи аналізу маркетингової діяльності банківської установи.

Методи дослідження включають комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. З-поміж загальнонаукових методів використано емпіричний, зокрема метод порівняння; емпірико-теоретичні, а саме аналіз і синтез, абстрагування, дедукція; теоретичні методи – опис, інтерпретація, узагальнення. Групу спеціальних методів представлено графічними методами, методами групування та стратегічного аналізу, кореляційним методом, методом оцінки і прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, а також публікації у фахових періодичних виданнях; емпіричну основу роботи формують офіційна фінансова звітність та внутрішні матеріали АТ «ВСТ БАНК», аналітичні дані НБУ, матеріали офіційних вебсайтів банків і відкриті інтернет-ресурси.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст роботи представлений на 104 сторінках комп'ютерного тексту. Кваліфікаційна робота містить 21 таблицю і 32 рисунки. Бібліографічний список нараховує 89 літературних джерел, що викладені на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність, роль та особливості банківського маркетингу

Для змістовного розкриття природи банківського маркетингу доцільно розпочати дослідження з вивчення підходів до його трактування, що дозволить інтегрувати класичні наукові здобутки з сучасними вимогами цифрової економіки.

У науковому середовищі триває дискусія щодо дефініції «банківський маркетинг». Зарубіжна школа, переважно американська та британська, розглядає маркетинг через призму задоволення потреб клієнта як єдиного джерела прибутку. Вітчизняна школа додає до цього визначення соціально-етичні аспекти та специфіку перехідних економік [1, с. 1245–1256].

У табл. 1.1 представлено систематизацію поглядів провідних науковців:

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «банківський маркетинг»

Рік	Автор	Визначення
1	2	3
1991	Еннью К., Воткінс Т., Райт М.	Концепція банківського маркетингу передбачає «досягнення цілей банку шляхом визначення потреб і побажань цільових клієнтів та забезпечення необхідного задоволення цих потреб більш ефективним чином, ніж це роблять конкуренти».
2001	Йонеску Л.	Банківський маркетинг – це управління процесами, спрямованими на задоволення фінансових потреб клієнтів у спосіб, вигідний для банку.
2007	Одобеску Е.	Адаптація концепції банківського маркетингу, як сукупності стратегічних і тактичних рішень, що приймаються в процесі управління та протягом усього існування банку, передбачає врахування таких елементів: задоволення потреб клієнтів, підвищення прибутковості банку, залучення співробітників, що забезпечує контроль витрат і максимізацію доходів, соціальна відповідальність, а також необхідність відповідальної поведінки з боку банку.
2008	Брітченко І. Г., Бєлявцев М. І., Тягунова Н. М.	Банківський маркетинг являє собою науковий підхід до дослідження закономірностей процесу ринкоутворення і функціонування системи взаємозалежних ринків, що обслуговують відтворювальний процес, з метою впливу на нього ринковими методами, що враховують специфіку банківської діяльності.
2010	Лютий І. О., Солодка О. О.	Банківський маркетинг – це організаційно-управлінська стратегія пошуку засобів задоволення потреб клієнтури банку та власне банку за допомогою створення системи ефективного управління грошима, кредитами, відсотками, валютами, розрахунками з урахуванням особливостей маркетингового оточення та існуючої кон’юнктури ринку позичкового капіталу.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
2010	Туркес М. К.	Банківський маркетинг є спеціалізованою галуззю маркетингу, яка виникла в результаті значного розвитку загального маркетингу, а також у зв'язку з появою, розвитком, відокремленням, виокремленням, поглибленням та спеціалізацією маркетингу послуг.
2017	Ткачук В. О., Тимків А. О.	Банківський маркетинг – це філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, що базується на комплексному аналізі та сегментуванні ринку банківських послуг, здійсненні оптимальної продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політики і спрямована на гармонійне балансування інтересів банку, існуючих і виникаючих потреб наявних і потенційних банківських клієнтів та суспільства загалом.
2020	Сукач О. М., Сиволап Ю. Ю.	Банківський маркетинг це система формування найбільш вигідних ринків просування банківських продуктів з урахуванням реальних потреб споживачів. Дана система передбачає чітку постановку цілей банку, визначення напрямів і способів їхнього досягнення та розробки реальних заходів реалізації цих планів.
2023	Тимошенко М. В.	Банківський маркетинг є комплексним набором стратегій, технік та дій, спрямованих на задоволення потреб клієнтів у фінансових послугах та створення конкурентної переваги для банківських установ.
2025	Дубина М. В., Белінський Ю. А.	Сучасний банківський маркетинг розглядається як багатоаспектна система, що функціонує на перетині системи управління, клієнтоорієнтованої стратегії та інструментальної реалізації маркетингової політики банку. Цей підхід передбачає інтеграцію аналізу ринку, управління банківськими продуктами, розробку комунікаційної політики, оптимізацію каналів збуту та впровадження інновацій.

Джерело: складено автором за матеріалами [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8]

Аналіз наукових підходів, представлених у таблиці 1.1, дозволяє стверджувати, що за останні десятиліття фокус банківського маркетингу змістився з простого задоволення потреб до складного управління взаємозалежними ринками та балансування інтересів суспільства. Особливої уваги заслуговують погляди сучасних дослідників – Дубиної М. В. та Белінського Ю. А., які акцентують увагу на інструментальній реалізації маркетингової політики банку та впровадженні інновацій, що є критично важливим в умовах революції фінансових технологій.

З метою узагальнення викладених наукових поглядів та з урахуванням сучасних реалій було сформовано авторське визначення поняття: банківський маркетинг – це специфічна філософія бізнесу та комплексний стратегічний підхід до управління фінансовою установою, головною метою якого є забезпечення

довгострокової конкурентоспроможності банку за умови мінімізації витрачених зусиль.

Для обґрунтованого вибору методологічного інструментарію та подальшої розробки маркетингової стратегії, наступним завданням є ідентифікувати відмінності банківського продукту від матеріального товару та віднести банківський маркетинг до певної класифікаційної групи – маркетингу товарів чи маркетингу послуг. Цей поділ не є суто формальним, оскільки він визначає базовий набір принципів, на яких будуть ґрунтуватися подальші етапи дослідження.

У банківській практиці традиційно використовується термін «банківський продукт», що на перший погляд може свідчити про приналежність даної сфери до класичного товарного маркетингу. Проте, з наукового погляду, банківська пропозиція є специфічною формою послуги [9, с. 292–293]. Аналіз банківської пропозиції в контексті її дуальності представлено в табл. 1.2:

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика властивостей банківської пропозиції за продуктовою та сервісною природою

Категорія аналізу	Характеристика	Зміст та прояви у банківській сфері
Банківська пропозиція як «продукт»	Відокремленість	На відміну від чистих послуг, виробництво багатьох фінансових продуктів може бути відокремлене від їх споживання. Клієнту не обов'язково бути присутнім у банку для використання рахунку; він «виготовляється» заздалегідь.
	Відсутність здатності до псування	Фінансові інструменти не мають терміну придатності у фізичному сенсі. Це дозволяє банку гнучко управляти пропозицією незалежно від миттєвого попиту.
	Масове виробництво	Значна частина банківських сервісів піддається стандартизації та масовому тиражуванню, що забезпечує економію на масштабах.
Банківська пропозиція як «послуга»	Нематеріальність	Банківський продукт не має фізичної форми; його неможливо побачити, відчути на дотик або оцінити візуально до моменту фактичного використання.
	Низька вартість входу	Створення фінансового продукту не потребує значних капітальних витрат на сировину чи складське зберігання. Основні витрати зосереджені в інтелектуальній та маркетинговій площинах.
	Швидкість виходу на ринок	У фінансовій сфері ідея фактично є готовим продуктом. Нові інструменти можуть бути виведені на ринок миттєво після розробки юридичного та програмного супроводу.

Джерело: складено автором за матеріалами [10, с. 2–6]

Розуміння означеного дуалізму банківської пропозиції дозволяє стверджувати, що банківський маркетинг є інтегрованою дисципліною. З одного боку, він запозичує методи товарного маркетингу для масового розповсюдження стандартизованих продуктів, а з іншого – потребує специфічних інструментів маркетингу послуг для управління якістю взаємодії, нематеріальними активами та швидкістю копіювання ідей конкурентами.

Варто наголосити, що в Україні на нормативно-правовому рівні чітко закріплена саме сервісна природа банківської діяльності. Відповідно до статті 2 Закону України «Про банки і банківську діяльність», банк визначається як «юридична особа, яка на підставі банківської ліцензії має виключне право надавати банківські послуги» [11]. Водночас, нормативно-правові акти Національного банку України, що регулюють практичні аспекти діяльності, уточнюють інструментальну складову цього процесу через категорію продукту. Зокрема, у Положенні про організацію операційної діяльності в банках України (Постанова НБУ від 18.06.2003 № 254) зазначено, що банківський продукт – це «стандартизовані процедури, що забезпечують виконання банками операцій, згрупованих за відповідними типами та ознаками» [12]. Таке трактування дозволяє розглядати банківський продукт як технологічну та процедурну основу надання фінансової послуги. Це ще раз підтверджує тезу про дуалізм: юридично банк реалізує право на надання послуг, але маркетингово та операційно він пропонує клієнту стандартизований продукт, що базується на чітких внутрішніх алгоритмах. Розуміння банківського продукту як сукупності стандартизованих процедур є надзвичайно важливим для маркетингу, адже саме стандартизація дозволяє банку забезпечувати стабільну якість обслуговування та ефективно масштабувати свої послуги в цифровому середовищі.

Сучасний маркетинг у банківській сфері сформувався в результаті поступових змін – від виконання базових операцій до створення цифрових сервісів і екосистем. Тому важливо розглянути еволюцію наукових концепцій банківського маркетингу в ретроспективі, простеживши історичну логіку зміни підходів до взаємодії з клієнтами банку, використання маркетингових інструментів і формування маркетингових стратегій.

У науковій літературі глобальну еволюцію банківського маркетингу прийнято поділяти на декілька ключових етапів, кожен з яких відображає певний рівень зрілості ринку, зміну конкурентного середовища та розвиток технологічних можливостей фінансових установ. Для систематизації історичного розвитку даної категорії доцільно сформувати схему, що відображає зміну ключових парадигм банківського маркетингу з середини XX століття до наших днів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ключові характеристики етапів еволюції банківського маркетингу
Джерело: складено автором за матеріалами [1,4,5]

До 1950-х рр. банки не використовували маркетинг у його сучасному розумінні. Домінувала «виробнича концепція», згідно з якою попит на кредитно-фінансові послуги об’єктивно перевищував пропозицію. Банки позиціонували себе як закриті, консервативні інституції, де головним критерієм успіху була безпека збереження капіталу [4,5]. Клієнт самостійно шукав фінансову установу, тому потреби у цілеспрямованому стимулюванні збуту чи розробці комунікаційних стратегій практично не існувало.

На першому етапі, 1950–1960 рр., банки почали використовувати маркетинг переважно як засіб інформування через рекламу та зв'язки з громадськістю. У цей час великі установи розпочали переорієнтацію на обслуговування приватних клієнтів [4, с. 110]. Це свідчило про зародження масового ринку банківських послуг, де банк перестав бути закритим інститутом для обраних корпорацій і почав конкурувати за капітал пересічного громадянина.

На другому етапі, що припав на 1960-ті рр., банківський маркетинг вступив у стадію свого широкого практичного впровадження. Цей період відзначився переходом до масового обслуговування приватних клієнтів та ще більш активним застосуванням рекламних кампаній. Важливим інноваційним кроком стало запровадження перших елементів самообслуговування клієнтів, що вимагало уніфікації та стандартизації базових банківських процесів. У другій половині 1960-х рр. акцент змістився на концепцію «дружнього обслуговування». Банки усвідомили, що атмосфера у відділенні та ввічливість персоналу є важливими чинниками диференціації [4, с. 110]. Така трансформація вказувала на появу перших ознак маркетингу послуг, де сервісна складова стала частиною продукту, а стандартизація процесів дозволила зробити якість обслуговування передбачуваною.

1970-ті рр. характеризуються глибокою професіоналізацією маркетингової діяльності. У банківських установах почали масово створюватися спеціалізовані маркетингові відділи, діяльність яких була спрямована на вивчення ринку. Відбувалося подальше розширення спектра послуг, а для максимального наближення цих послуг до кінцевого споживача банки розпочали активну розбудову та розширення мережі своїх територіальних філій [4, с. 110]. Відповідно до досліджень

М. С. Туркес, на початку цього десятиліття багато банків усе ще уникали маркетингу, проте із загостренням конкуренції вони вдавалися до запуску надзвичайно дорогих рекламних кампаній. Фінансові установи розраховували замаскувати недоліки власних послуг масованими промо-акціями. Однак перші масштабні провали таких кампаній довели хибність цього підходу: агресивна реклама могла фінансово знищити банк, а головна проблема полягала не у залученні нових споживачів, а в їхньому утриманні [5, с. 1667].

Четвертий етап, 1980-ті рр., став переломним через зміну макроекономічної кон'юнктури, на ринку відбулося стійке перевищення пропозиції банківських послуг над попитом на них. Ця криза перевиробництва послуг призвела до стратегічної переорієнтації банків з екстенсивного зростання на інтенсивне. Головним пріоритетом стало суттєве покращення якості обслуговування, глибока диверсифікація фінансових продуктів та подальше впровадження новітніх технологій самообслуговування. Маркетингові підрозділи розпочали проводити детальний та жорсткий аналіз прибутковості як окремих клієнтів, так і конкретних послуг. Це призвело до оптимізації структури витрат банку та свідомого зосередження ресурсів виключно на найбільш рентабельних сегментах ринку [4,5].

П'ятий етап, що припав на 1990-ті рр. – 2000-ні рр., ознаменувався глобальним розвитком електронної комерції та розширенням доступу до мережі Інтернет. У цей період відбувся системний перехід до віддалених форматів комунікації, банки здійснили масштабну емісію платіжних карток, розгорнули широкі мережі банкоматів та запустили перші десктопні версії інтернет-банкінгу, що дозволило клієнтам керувати рахунками поза межами фізичних відділень [1,4,5].

Сучасний етап розвитку банківського маркетингу, з 2010-х рр. і дотепер, зумовлений безпрецедентним впливом мобільних технологій та стрімкою експансією фінансово-технологічних стартапів. Ключовою парадигмою стає перехід від багатоканальності до безшовної омніканальної взаємодії. Маркетингові стратегії сучасних банків базуються на мобільному необанкінгу, використанні предиктивної аналітики великих даних та алгоритмів штучного інтелекту для надточної персоналізації пропозицій [4, с. 110–111]. Банки поступово трансформуються у

комплексні цифрові екосистеми, які інтегрують у собі як класичні фінансові, так і нефінансові сервіси, що стає головним драйвером їхньої конкурентоспроможності.

На відміну від світової практики, інституційне формування банківського маркетингу в Україні має специфічну стиснуту хронологію, відлік якої розпочався в 1991 р. зі створення перших комерційних установ на базі Закону України «Про банки і банківську діяльність» [13].

Як відзначають вітчизняні дослідники В. О. Ткачук та А. О. Тимків, в індустріально розвинених державах інтенсивне використання маркетингового інструментарію історично розпочалося зі сфери матеріального виробництва та торгівлі, і лише згодом його почали активно освоювати суб'єкти фінансового ринку. В Україні ж мав місце абсолютно зворотний процес – у першій половині 1990-х рр. вітчизняна економіка зіткнулася з різким падінням обсягів матеріального виробництва. Утворений дефіцит товарної маси та майже повна відсутність конкуренції на товарних ринках не створювали для підприємств реального сектору об'єктивних стимулів до запровадження маркетингу. Натомість саме в цей період відбувалося активне та динамічне інституційне формування інфраструктури фінансового ринку, зокрема становлення системи комерційних банків [1]. Завдяки цьому фінансовий сектор виступив головним драйвером інновацій і безпосередньо започаткував системне впровадження маркетингових інструментів в економіку України.

З'ясувавши сутність та еволюцію банківського маркетингу, варто перейти до аналізу його функцій.

Як зазначає М. В. Тимошенко, досліджуючи специфіку банківського маркетингу крізь призму сучасних викликів, на перший план, сьогодні, виходять аналітична, управлінська, інноваційна та збутова функції. Вони виражаються у здатності банку оперативно реагувати на кризові явища, трансформувати класичні продукти у цифрові формати та використовувати предиктивну аналітику для утримання клієнтської бази в умовах гіперконкуренції [8, с. 228].

Систематизацію сучасних поглядів щодо цього питання також запропоновано у дослідженні М. В. Дубини та Ю. А. Белінського. Здійснивши критичний аналіз праць

попередників, автори сформували комплексне бачення функціонального апарату, яке враховує сучасну багатоаспектну природу банківського бізнесу. Основні функції сучасного банківського маркетингу, сформовані відповідно до наукових узагальнень М. В. Дубини та Ю. А. Белінського, наведено на рис. 1.2.

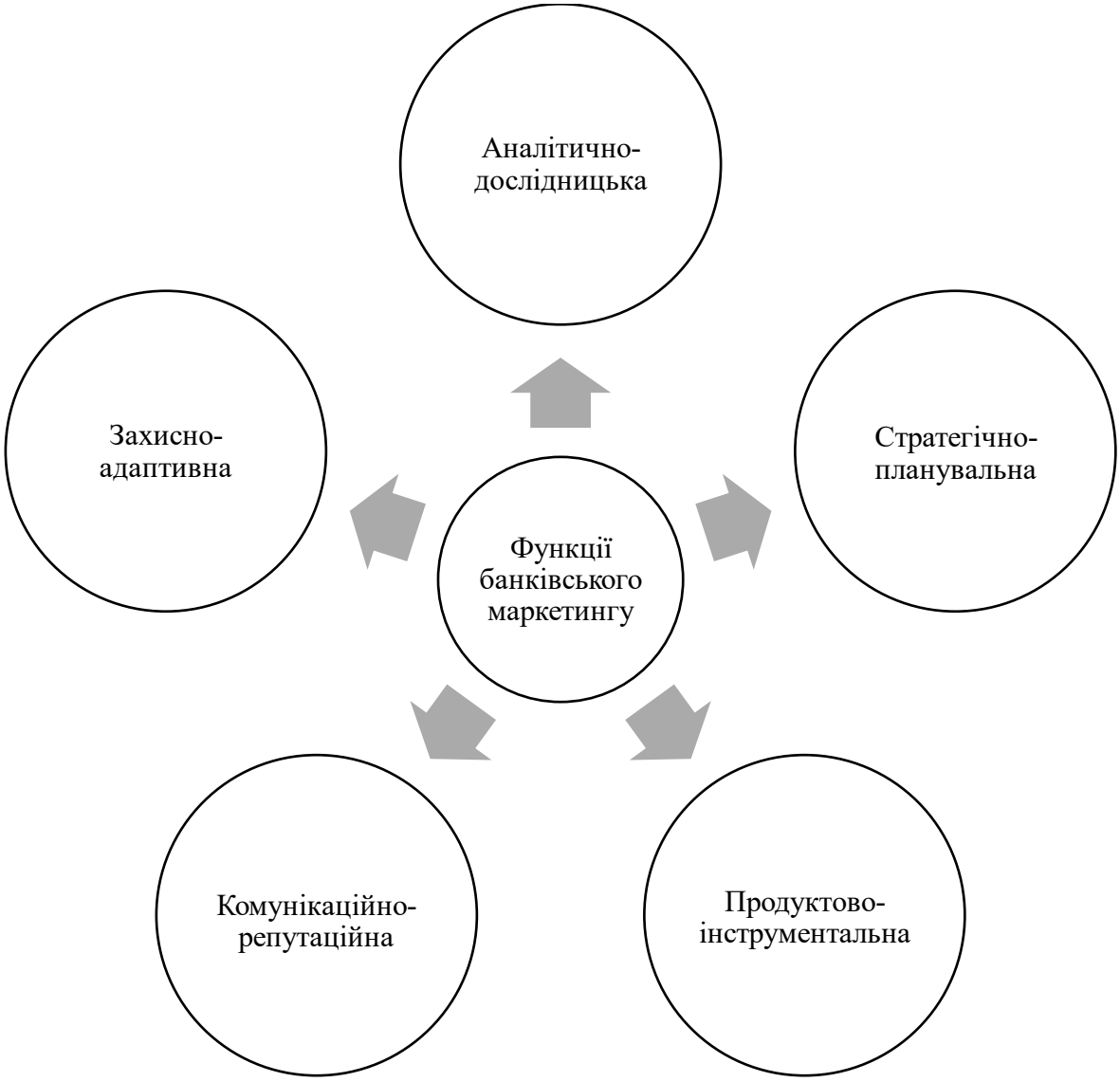


Рис. 1.2. Основні функції банківського маркетингу
Джерело: складено автором за матеріалами [4, с. 113–115]

Аналітично-дослідницька функція передбачає безперервний моніторинг кон'юнктури фінансового ринку, прогнозування еволюції споживчих потреб, глибоке вивчення конкурентного середовища та об'єктивний аудит внутрішнього потенціалу самої установи [4, с. 113–115]. У сучасних умовах цифровізації ця функція дедалі

більше спирається на використання великих масивів даних та аналітичних платформ для підвищення точності управлінських рішень.

Стратегічно-планувальна функція полягає у розробці довгострокових векторів розвитку фінансової установи. Вона охоплює постановку генеральних цілей, комплексне бізнес-планування операційної діяльності, а також забезпечення збалансованого розширення активів і пасивів банку [4, с. 113–115].

Продуктово-інструментальна функція відповідає за формування адаптивної товарної пропозиції. Її практична реалізація зводиться до генерації інноваційних фінансових продуктів, раціонального управління наявним асортиментом та здійснення гнучкої цінової політики з обов'язковим урахуванням наявних ресурсів банку [4, с. 113–115]. Особливого значення набуває персоналізація банківських продуктів, що дозволяє підвищити рівень залученості та лояльності клієнтів.

Комунікаційно-репутаційна функція спрямована на організацію ефективних каналів просування та стимулювання збуту банківських послуг, що включає планування реклами та програм просування. Не менш важливою складовою є постійне покращення стандартів клієнтського сервісу та моделювання позитивного корпоративного іміджу фінансової установи [4, с. 113–115].

Захисно-адаптивна функція забезпечує загальну стійкість банку в умовах ринкової турбулентності [4, с. 113–115]. Вона реалізується через превентивний пошук прихованих внутрішніх резервів для підвищення ефективності, розробку механізмів нейтралізації специфічних банківських ризиків, а також безперервний контроль за виконанням затверджених маркетингових планів.

Зважаючи на розглянутий спектр функцій, наостанок логічним буде зазначити остаточну ціль банківського маркетингу. Відповідно до досліджень М. В. Тимошенко, вона полягає у гарантуванні довгострокової фінансової стабільності та успіху кредитної установи, що досягається досягається шляхом зміцнення клієнтських відносин і максимізації рентабельності [8, с. 228]. Механізми досягнення визначеного стратегічного орієнтиру за допомогою інструментарію комплексу банківського маркетингу детально досліджено у наступному підрозділі.

1.2. Комплекс маркетингу в банківській діяльності

Реалізація стратегічних цілей банку ґрунтується на використанні комплексу маркетингу як ключового інструменту управління [14, с. 24]. Концептуально це поняття було введено у науковий обіг в 1964 р. професором Н. Борденом, який визначив маркетинг-мікс як набір з 12 складових, які піддаються контролю з боку підприємства та використовуються для формування попиту і впливу на поведінку споживачів [15, с. 132]:

1) розробка продуктової стратегії;
2) розробка цінової стратегії;
3) створення бренду;
4) формування каналів розподілу;
5) техніка особистого продажу;
6) рекламна діяльність;
7) стимулювання збуту;
8) розробка упаковки;
9) викладка товарів;
10) надання послуг;
11) процедури фізичної обробки;
12) збір і аналіз даних.

Пізніше, в 1965 р., цю ідею реструктурував Дж. Маккарті, створивши класичну модель «4Р» – рис. 1.3 [16, с. 2017]:

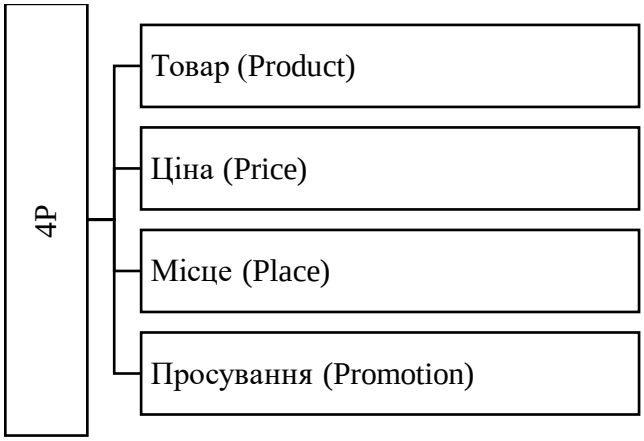


Рис. 1.3. Маркетинг-мікс «4Р»

Джерело: складено автором за матеріалами [16, с. 2017]

Дж. Маккарті об’єднав 12 компонентів Бордена у чотири найважливіші елементи: товар, ціна, місце та просування. З того часу вищезгадана перестановка стала традиційною структурою маркетингового комплексу [16, с. 2017].

Адаптувавши сутність комплекса маркетингу під фінансовий сектор, можна визначити мету його формування саме для банку – розробити таку стратегію, яка дозволить підвищити прийнятну цінність банківських послуг, а також допоможе максимізувати фінансові результати банку на ринку [4, с. 115].

У контексті банківської діяльності елементи маркетинг-міксу набувають специфічного змісту [17, с. 162]:

1. Товар представлений сукупністю фінансових послуг (депозитних, кредитних, розрахункових тощо), а також якістю обслуговування та додатковими сервісами, що формують споживчу цінність.

2. Ціна визначається через відсоткові ставки, комісії та інші платежі, відображаючи вартість користування банківськими послугами та впливаючи на конкурентоспроможність установи.

3. Місце охоплює систему дистрибуції послуг, яка включає як традиційні канали (відділення, банкомати), так і цифрові рішення (інтернет- та мобільний банкінг), забезпечуючи доступність обслуговування.

4. Просування реалізується через комплекс маркетингових комунікацій – рекламу, PR, цифровий маркетинг і персональні продажі – з метою інформування клієнтів і формування довіри до банку.

Як зазначають Т. М. Бороденко та Р. М. Гапонюк, використання маркетинг-міксу «є ключовим для банку, який прагне закріпитися на ринку банківських послуг» [17, с. 162].

Прикладом адаптації класичної моделі маркетинг-міксу «4Р» до банківської діяльності є дослідження маркетингової стратегії Державного банку Індії «SBI» на регіональному ринку штату Пенджаб, проведене К. Д. Балі та С. Сангітою у 2025 р. [16, с. 2017]. У межах цього дослідження автори проаналізували, як банківська установа застосовує елементи «4Р» з урахуванням специфіки фінансових послуг для

задоволення потреб різних сегментів клієнтів. Узагальнені результати представлено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Приклад адаптації маркетинг-міксу «4P» до банківської діяльності (банк «SBI»)

Елемент	Характеристика стратегії в межах банку	Інструменти реалізації
1	2	3
Товар	Формування диверсифікованого портфеля фінансових послуг, адаптованого до різних сегментів ринку штату Пенджаб	1. Широкий спектр депозитних програм та поточних рахунків, включаючи ощадні та поточні рахунки, кредити на житло, сільськогосподарські кредити, кредити для малих та середніх підприємств та цифрові продукти. 2. Цільові кредитні продукти (споживчі, іпотечні, освітні кредити).
	Персоналізовані фінансові послуги	1. Спеціалізовані продукти для аграрного сектору (кредитування фермерів) та малих та середніх підприємств. 2. Фінансові рішення, розроблені для індійців-нерезидентів.
Ціна	Реалізація конкурентної та прозорої цінової політики, що регулюється центральним банком	1. Привабливі та конкурентоспроможні відсоткові ставки за депозитами. 2. Збалансовані ставки кредитування з пільговими умовами для пріоритетних галузей. 3. Прозора система комісійних винагород та мінімізація прихованих платежів за обслуговування.
	Політика знижок і спецпропозицій	1.Сезонні знижки. 2. Спеціальні пропозиції для жінок-підприємців.
	Ініціативи фінансової інклюзії	Відкриття банківських рахунків для осіб з низьким рівнем доходу для заохочення заощаджень і фінансової доступності.
Місце	Побудова розгалуженої мережі відділень	Банк має понад 700 відділень у штаті Пенджаб, що охоплюють як міські, так і сільські території.
	Розвиток широкої мережі банкоматів	Функціонування понад 2 500 банкоматів у регіоні сприяє підвищенню доступності банківських послуг для населення.
	Впровадження цифрових каналів обслуговування	1. Використання інтернет-банкінгу. 2. Мобільний банкінг, застосунок «YONO», забезпечує клієнтам цілодобовий доступ до послуг, зокрема у віддалених районах.
	Залучення банківських агентів	Використання агентської мережі дозволяє обслуговувати клієнтів у сільській місцевості, де відкриття повноцінних відділень є економічно недоцільним.
Просування	Використання традиційної реклами	Застосування друкованих засобів масової інформації, телебачення та радіо для охоплення старших вікових груп і сільського населення.
	Розвиток цифрового маркетингу	Реалізація кампаній у соціальних мережах, робота над пошуковим маркетингом та створення онлайн-контенту, спрямованого на залучення молодшої, технологічно орієнтованої аудиторії.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Просування	Проведення локалізованих маркетингових кампаній	Використання регіональних мов, культурних особливостей та спонсорування місцевих подій, зокрема свят Байсакі та Лохрі.
	Впровадження програм заохочення клієнтів	Надання кешбеку, бонусних балів за активне користування послугами та стимулювання переходу на цифровий банкінг.
	Реалізація ініціатив корпоративної соціальної відповідальності	Проведення програм фінансової грамотності та підтримка соціальних проєктів з метою підвищення довіри й формування позитивного іміджу банку.

Джерело: складено автором за матеріалами [16, с. 2019–2022]

Наведені в табл. 1.3 результати демонструють, що класична модель маркетинг-міксу «4P» може бути ефективно адаптована до специфіки банківської діяльності, забезпечуючи цілісний підхід до формування продуктів, ціноутворення, каналів збуту та комунікацій.

Однак, з огляду на нематеріальний характер банківських послуг і важливість взаємодії з клієнтами, фокус виключно на цих чотирьох елементах стає недостатнім, що зумовлює об'єктивну необхідність переходу до використання розширеного маркетинг-міксу «8P», описаного М. В. Дубиною та Ю. А. Белінським [4, с. 116–118]. Структуру розширеного комплексу маркетингу відображено на рис. 1.4.

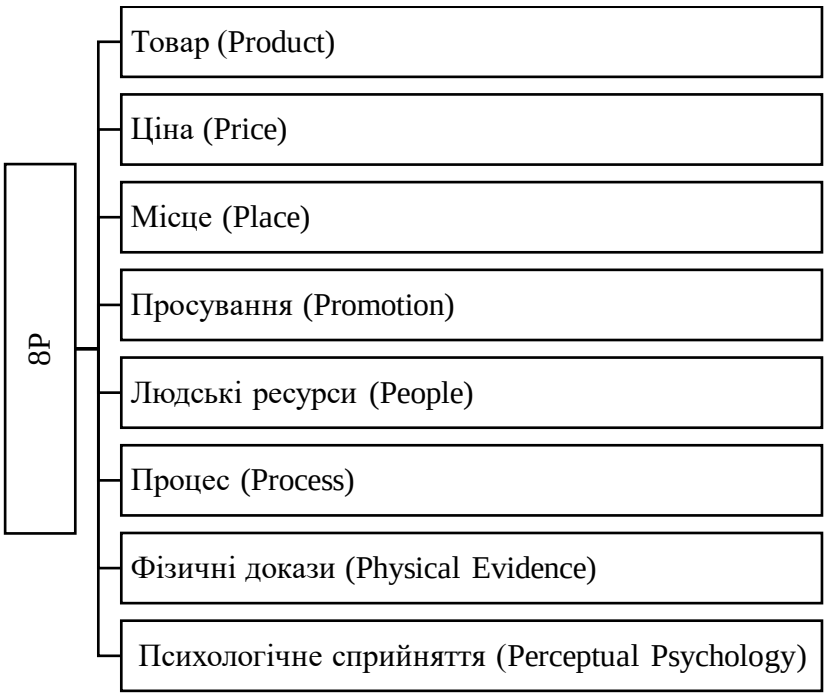


Рис. 1.4. Маркетинг-мікс «8P»

Джерело: складено автором за матеріалами [4, с. 113–115]

Розширення традиційного комплексу маркетингу «4Р» до моделі «8Р» через додавання елементів: «людські ресурси» (people), «процес» (process), «фізичні докази» (physical evidence) та «психологічне сприйняття» (perceptual psychology), – дозволяє банкам комплексно управляти створенням цінності для клієнта. Ця концепція охоплює не лише раціональні мотиви, але й емоційно-психологічні аспекти клієнтського досвіду. Системне застосування підходу «8Р» допомагає фінансовим установам розробляти дієві стратегії, які підвищують задоволеність споживачів, будують міцну довіру та забезпечують їхню довгострокову лояльність [4, с. 117].

Зміст додаткових елементів моделі «8Р» можна охарактеризувати наступним чином:

1. Людські ресурси, тобто співробітники, є головною сполучною ланкою між банком та споживачем. Від їхньої компетентності, комунікабельності та емпатії безпосередньо залежить рівень задоволеності клієнтів – саме персонал допомагає клієнтам розібратися у складних фінансових продуктах. Однак, це стосується не лише роботи менеджерів у відділеннях, але й ефективності внутрішніх підрозділів банку та служб технічної підтримки [14, с. 25]. З огляду на це, кожна банківська установа з високим рівнем взаємодії з клієнтами повинна чітко окреслити стандарти та очікування щодо поведінки працівників у процесі обслуговування клієнтів.

2. Процес – елемент, що описує алгоритм взаємодії клієнта з фінансовою установою від моменту першого звернення до отримання послуги. Бороденко Т. М. та Гапонюк Р. М. визначать процес як «певний перелік дій, які здійснюються з метою надання людині банківської послуги» [17, с. 162]. Головними критеріями тут є зручність, зрозумілість та швидкість операцій. Як зазначають Кононова І. В., Баранов А. І., Маргарян М. Л., в умовах цифрової економіки процес надання банківських послуг все більше переходить у формат мобільного банкінгу [18]. Це дозволяє автоматизувати рутинні завдання та зробити доступ до фінансів більш зручним для користувача.

3. До фізичних доказів належать архітектура та дизайн відділень, зовнішній вигляд платіжних карток, фірмовий стиль та дрес-код персоналу [17, с. 162]. У цифровому середовищі роль фізичного підтвердження відіграє зручний, естетичний

та безпечний інтерфейс мобільного застосунку або сайту банку. Фізичні докази - це елемент маркетинг-міксу, який прямо впливає на зменшення відчуття ризику та формування позитивного враження клієнтів [19].

4. Психологічне сприйняття – специфічний елемент, який фокусується на емоційно-поведінкових мотивах споживачів; відповідно до погляду Лихолат С. М. та Грицюк Т. В., це «результат психологічного стану (задоволення) клієнта від отриманої послуги або під час її отримання» [19]. У фінансовому секторі базовою умовою співпраці є довіра, клієнти приймають рішення про вибір банку не лише на основі раціональних тарифів, а й під впливом емоційних чинників, які формують їхнє сприйняття надійності бренду [20]. Розуміння психології дозволяє банку долати бар'єри невизначеності клієнтів та будувати з ними міцні довгострокові відносини.

У табл. 1.4 представлено особливості реалізації сервісних і поведінкових елементів банківського комплексу маркетингу.

Таблиця 1.4

Специфіка реалізації сервісних та поведінкових елементів маркетинг-міксу у банківській діяльності

Елемент	Характеристика стратегії в межах банку	Інструменти реалізації
1	2	3
Людські ресурси	Розвиток професійних компетенцій персоналу банку	Регулярні тренінги та атестація працівників фронт-офісу; впровадження стандартів обслуговування.
	Формування клієнтоорієнтованої культури	Система мотивації персоналу, прив'язана до індексів задоволеності клієнтів.
	Впровадження гібридної підтримки	Інтеграція роботи операторів і алгоритмів штучного інтелекту для підвищення ефективності контакт-центрів.
	Мотивація та утримання талантів	Програми кар'єрного зростання, бонусні системи, забезпечення комфортних умов праці для співробітників.
Процес	Автоматизація стандартних банківських операцій	Дистанційне відкриття рахунку через смартфон із онлайн-верифікацією.
	Оптимізація клієнтського шляху в мобільному банкінку	Спрощення процесу здійснення транзакцій шляхом зменшення кількості дій та створення інтуїтивно зрозумілого інтерфейсу мобільного застосунку.
	Забезпечення омніканальної взаємодії	Інтеграція онлайн- та офлайн-каналів обслуговування, що дозволяє клієнтам розпочати оформлення банківського продукту дистанційно та завершити його у відділенні без повторного введення даних.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Процес	Прискорення прийняття рішень	Використання автоматизованих систем скорингу для миттєвого схвалення кредитних лімітів або розстрочок.
Фізичні докази	Модернізація фізичного простору	Трансформація класичних відділень банку в інтегровані простори з окремими VIP-зонами та зонами самостійного обслуговування.
	Вдосконалення цифрового середовища	Сучасний, естетичний та безперебійний дизайн мобільного банкінгу та офіційного вебсайту.
	Візуалізація бренду та статусу	Преміальний дизайн платіжних карток (металеві, з індивідуальним дизайном, еко-пластик); єдиний фірмовий стиль банку; корпоративний дрес-код працівників; впізнавана айдентики у цифрових сервісах і рекламних матеріалах.
	Матеріалізація комунікацій	Лаконічні та зрозумілі паперові/електронні договори; якісна брендована поліграфія та сувенірна продукція.
Психологічне сприйняття	Побудова високого рівня клієнтської довіри	Забезпечення максимальної прозорості тарифної політики через чітке інформування про комісії та умови обслуговування без прихованих платежів; акцентування уваги на участі банку у системі гарантування вкладів як чиннику фінансової надійності та безпеки коштів клієнтів.
	Підвищення відчуття фінансової безпеки клієнтів	Оперативне інформування про всі транзакції за допомогою «push-сповіщень» у реальному часі; надання клієнтам можливості самостійно та гнучко керувати лімітами безпеки й параметрами захисту у мобільному застосунку.
	Формування емоційної залученості клієнтів	Впровадження елементів гейміфікації, наприклад, заохочення у вигляді винагород за досягнення фінансових цілей; використання дружнього та зрозумілого стилю комунікації.
	Демонстрація соціальної позиції	Впровадження «ESG-ініціатив», реалізація екологічних проєктів, а також забезпечення прозорої звітності щодо благодійної діяльності та підтримки суспільно важливих ініціатив.

Джерело: складено автором за матеріалами [14, 15, 17, 18, 19, 20]

Аналіз сучасних джерел, узагальнення яких наведено у табл. 1.4, свідчить про те, що інтеграція додаткових елементів у модель маркетинг-міксу суттєво трансформує підходи до організації банківського маркетингу, зміщуючи фокус від

виключно функціональних характеристик фінансових продуктів до комплексного формування позитивного клієнтського досвіду.

Як зазначають Бороденко Т. М. та Гапонюк Р. М., ефективно сформований комплекс маркетингових інструментів дозволяє банківській установі досягати низки стратегічних цілей, а саме [17, с. 162]:

- залучення нових клієнтів завдяки створенню привабливих фінансових продуктів і результативній комунікаційній політиці;
- задоволення потреб клієнтів через забезпечення високої якості обслуговування, персоналізації сервісу та гнучкої тарифної політики;
- формування конкурентних переваг шляхом розвитку цифрових сервісів, ефективної організації каналів взаємодії та посилення бренду банку;
- розширення частки ринку через підвищення впізнаваності бренду та використання сучасних інструментів просування.

Важливо також підкреслити, що всі вісім елементів маркетинг-міксу «8Р» тісно взаємопов’язані між собою та впливають на загальну ефективність маркетингової діяльності банку. Наприклад, ефективно організовані та технологічно оптимізовані процеси можуть втрачати результативність через недостатню якість комунікації з клієнтами або низький рівень сервісної підтримки, а інноваційний цифровий продукт не матиме попиту, якщо банк не зможе подолати психологічні бар'єри клієнта щодо його безпеки. Усе це зумовлює необхідність постійного вдосконалення маркетингових підходів і адаптації маркетинг-міксу до змін ринкового середовища, що актуалізує розгляд ключових сучасних напрямів його розвитку в банківській сфері.

Дослідження актуальної маркетингової практики комерційних банків дозволяє виокремити декілька ключових напрямів трансформації комплексу «8Р», які визначають конкурентоспроможність фінансових установ.

Фундаментальним напрямом розвитку сучасного банківського маркетингу є перехід від традиційного багатоканального обслуговування до цифрових екосистем. Як зазначають у своєму дослідженні Кононова І. В., Баранов А. І. та Маргарян М. Л., в умовах цифрової економіки мобільний банкінг стає не просто альтернативним

каналом збуту, а центральним елементом комунікації з клієнтом. Цифровізація банківських послуг суттєво трансформує складову маркетинг-міксу «місце», змінюючи традиційні підходи до організації каналів обслуговування клієнтів. У сучасних умовах фізичне розташування банківського відділення поступово втрачає своє визначальне значення, тоді як ключову роль починає відігравати доступність і зручність цифрових сервісів через мобільний застосунок або онлайн-платформу. Поширення концепції необанкінгу сприяє переходу до моделі дистанційного обслуговування, за якої більшість банківських операцій може здійснюватися незалежно від місця перебування клієнта [18]. У результаті банки дедалі більше конкурують не кількістю фізичних відділень, а якістю цифрового клієнтського досвіду, швидкістю сервісу та функціональністю мобільних рішень.

Цифровізація безпосередньо впливає і на оптимізацію елемента «процес», орієнтуючи банки на максимальне спрощення та зменшення тривалості обслуговування клієнтів. Сьогодні, споживачі очікують швидкого отримання фінансових послуг без необхідності відвідування фізичних відділень або тривалого очікування ухвалення рішень. У зв’язку з цим, банківські установи активно впроваджують технології дистанційного онбордингу, онлайн-верифікацію клієнтів через державні цифрові сервіси та автоматизовані системи скорингу на основі алгоритмів машинного навчання [14, с. 25]. Використання таких технологічних рішень дозволяє значно скоротити час надання базових банківських послуг, підвищити зручність користування сервісами та сформувати додаткові конкурентні переваги на фінансовому ринку.

Як зазначають Бороденко Т. М. та Гапонюк Р. М, одним із викликів сучасного етапу розвитку банківського маркетингу є посилення клієнтських очікувань щодо персоналізованого підходу фінансових сервісів [17, с. 162–163]. Рисін В. та співавтори наголошують, що на зміну масовому маркетингу приходить стратегія персоналізації, яка базується на глибокому аналізі великих масивів даних про транзакційну поведінку клієнтів [21, с. 2536]. Завдяки розвитку технологій, банки отримали можливість безперервно аналізувати фінансові звички кожного окремого споживача, що дозволяє формувати індивідуалізовані пропозиції та адаптувати сервіс

під конкретні потреби клієнтів. Це трансформує класичні елементи маркетингового комплексу, насамперед «продукт» та «ціну», – замість стандартизованих пакетів послуг та єдиної тарифної сітки, фінансові установи застосовують динамічне ціноутворення і кастомізацію. На практиці це реалізується через формування індивідуальних кредитних лімітів, адаптивних відсоткових ставок та персоналізованих програм лояльності. У контексті «просування» персоналізація проявляється у відмові від нав'язливої реклами на користь предиктивного маркетингу [22, с. 1680]. Банк пропонує клієнту той продукт, який йому об'єктивно необхідний у конкретний момент, наприклад, пропозиція туристичного страхування одразу після купівлі авіаквитків.

Як стверджує у своїй праці Реверчук С. К., сьогодні, лідируючою у банківництві є роль емоційного маркетингу [20]. Попри стрімку цифровізацію, повна відмова від фізичної присутності несе ризики втрати емоційного зв'язку зі споживачем, особливо у сегментах корпоративного бізнесу та преміум банкінгу. Тому сучасним трендом є інтеграції цифрового та фізичного досвіду [23, с. 13]. Операційні рутинні завдання здебільшого переносяться в онлайн або на термінали самообслуговування, тоді як здатність вирішувати нестандартні запити, емпатія та компетентність залишаються тими факторами, які найбільше корелюють із рівнем довгострокової задоволеності клієнтів [14, с. 25].

Отже, розгляд комплексу маркетингу крізь призму розширеної моделі «8P» демонструє, що успіх сучасної фінансової установи залежить від гармонійного поєднання продуктової інноваційності, цінової гнучкості, безшовних цифрових процесів та глибокого розуміння психології споживача.

Проте для того, щоб ефективно налаштувати кожен із елементів маркетингового комплексу та обрати правильну траєкторію розвитку, банку необхідно володіти об’єктивною інформацією про свій внутрішній потенціал та стан зовнішнього середовища. Це зумовлює необхідність переходу до вивчення інструментарію аналізу банківського маркетингу, який дозволяє систематизувати вплив ринкових факторів, оцінити конкурентні позиції установи та ідентифікувати потенційні зони росту.

1.3. Інструментарій аналізу маркетингового середовища банківської установи

Ефективне формування банківського комплексу маркетингу, розглянутого у попередньому підрозділі, потребує системного аналітичного підходу та ґрунтовного дослідження маркетингового середовища банківської установи.

Маркетингове середовище охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на здійснення маркетингової діяльності підприємства [24]. Розробка результативної маркетингової стратегії банку базується на комплексному аналізі ринкових умов, конкурентного середовища, поведінки споживачів, а також оцінці наявних ресурсів і можливостей банку [25, с. 116].

У сучасній практиці використовується широкий спектр аналітичних методів та інструментів, які дозволяють визначити конкурентні переваги банку, оцінити його ринкову позицію та сформувати обґрунтовані напрями подальшого розвитку. До основних інструментів стратегічного маркетингового аналізу доцільно віднести SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, а також матрицю БКГ [24, 25]. У межах даного підрозділу буде розглянуто сутність зазначених інструментів та особливості їх застосування у діяльності банківських установ.

Одним із ключових інструментів стратегічного маркетингового аналізу є SWOT-аналіз – універсальний аналітичний інструмент, який передбачає збір, систематизацію та оцінку інформації щодо внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають або можуть впливати на діяльність підприємства [26, с. 103]; інструмент стратегічного планування, що використовується для оцінювання сильних і слабких сторін організації (strengths&weaknesses), а також можливостей і загроз її зовнішнього середовища (opportunities&threats) для забезпечення інформаційної бази для узгодження ресурсів і можливостей підприємства з умовами конкурентного середовища, в якому воно функціонує [27, с. 996].

Згідно з дослідженням Гюрель Е. та Тат Т., концептуальна цінність SWOT-аналізу полягає у його здатності структурувати величезний масив інформації шляхом диференціації факторів впливу на дві ключові категорії: контрольоване внутрішнє

середовище та неконтрольоване зовнішнє середовище [27, с. 1005]. Схематична візуалізація SWOT-аналізу наведена на рис. 1.5.

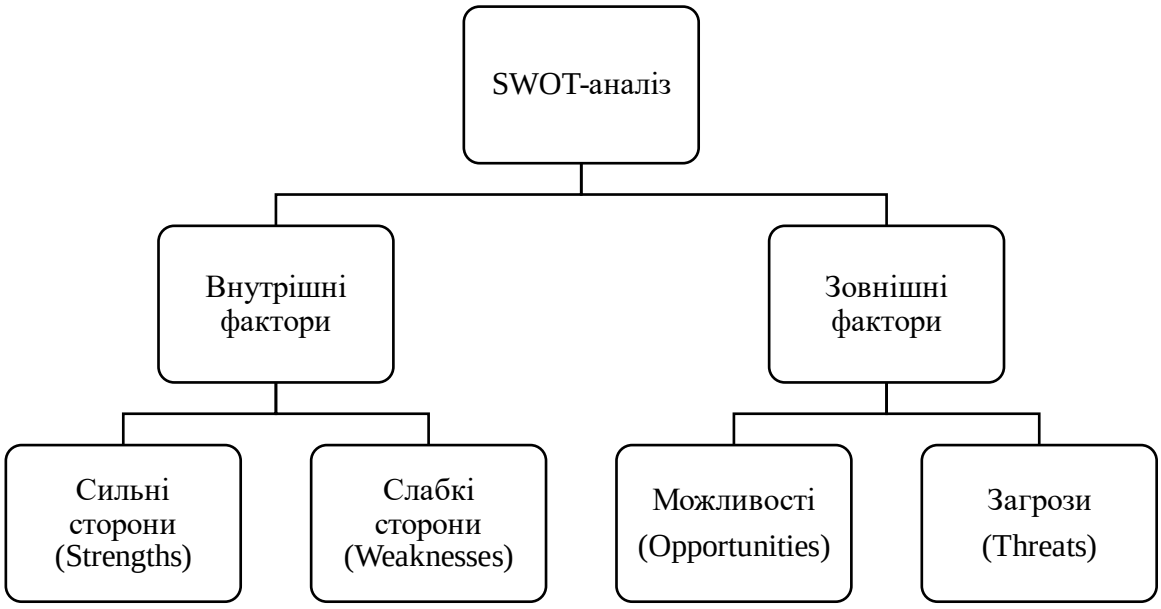


Рис. 1.5. Структура SWOT-аналізу
Джерело: складено автором за матеріалами [27, с. 995]

Сучасні дослідники з Pepperdine Graziadio Business School наголошують на важливості залучення різних рівнів персоналу до процесу SWOT-аналізу [28]. Це підвищує усвідомлення працівниками стратегічних викликів і можливостей, з якими стикається їх підрозділ або організація в цілому, що, у свою чергу, сприяє формуванню стратегічного мислення в межах організації.

У класичній праці Піктона Д. та Райт Ш. 1998 р. підкреслюється ризик поширеної помилки – перетворення SWOT-аналізу на суб'єктивний і недостатньо структурований перелік характеристик. За їх словами, забезпечення реальної стратегічної цінності цього інструменту можливе лише за умови, якщо всі фактори оцінюються у взаємозв'язку, а увага зосереджується насамперед на тих аспектах, що мають визначальне значення для формування конкурентних переваг [26, с. 103–105].

Щодо частоти проведення SWOT-аналізу, експерти з Oxford College of Marketing зазначають, що вона має відповідати динаміці галузі та швидкості внутрішніх змін у компанії. У галузях із високим темпом розвитку, таких як технологічна сфера чи індустрія моди, аналіз доцільно здійснювати частіше з метою

своєчасного реагування на швидкі зміни ринкового середовища. Натомість у більш стабільних галузях достатнім є його проведення раз на пів року або щорічно [29].

Адаптація методології SWOT-аналізу до специфіки діяльності комерційного банку передбачає розкриття змісту кожного з його елементів:

1. Внутрішні фактори охоплюють матеріально-технічну базу, кадрові ресурси, систему управління, маркетингову діяльність та кредитні механізми організації [30, с. 275]:

- сильні сторони відображають внутрішні конкурентні переваги банку, що генерують унікальну споживчу цінність та забезпечують стійкі позиції на фінансовому ринку [27, с. 997];
- слабкі сторони відображають внутрішні вразливості та операційні обмеження, які безпосередньо знижують загальну ефективність банківської установи [27, с. 999].

2. До зовнішніх факторів належать стан економіки, ринковий потенціал, рівень конкуренції та державне регулювання [30, с. 275]:

- можливості формуються під впливом сприятливих тенденцій зовнішнього макро- та мікросередовища, які банк здатен інтегрувати у свою стратегію для розширення ринкової частки [27, с. 999];
- загрози об'єднують зовнішні неконтрольовані ризики, здатні дестабілізувати фінансовий стан банку або призвести до втрати його конкурентних переваг [27, с. 999].

Як доводять у своєму дослідженні Путрі С. та співавтори, для формування ефективної маркетингової стратегії банку доцільно переходити від класичного описового до зваженого SWOT-аналізу [30, с. 274].

Ця методологія передбачає оцінку кожного фактора із застосуванням системи вагових коефіцієнтів у межах аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів. Згідно з підходом дослідників, алгоритм проведення зваженого SWOT-аналізу в банку складається з наступних кроків [30, с. 273]:

1. Визначення внутрішніх і зовнішніх факторів.

2. Зважування кожного фактора – кожному фактору присвоюється вага залежно від його значущості для діяльності банку; найбільш важливі фактори отримують вищі значення, при цьому сукупна сума ваг окремо для внутрішніх факторів та окремо для зовнішніх факторів дорівнює 1,00.
3. Оцінювання кожного фактора – визначення, наскільки ефективно банк зараз реагує на кожен із факторів (використовує у своїй стратегії) за чотирибальною шкалою, де 4 – дуже сильно, 3 – сильно, 2 – слабко, 1 – дуже слабко.
4. Визначення зваженого балу кожного фактора шляхом множення його ваги на відповідну оцінку.
5. Розрахунок загальної оцінки - підсумовування всіх зважених балів окремо для внутрішніх та зовнішніх факторів.

Результати аналізу дозволяють узагальнено оцінити стратегічний стан банку та визначити пріоритетність ключових факторів. Вищі значення відображають найбільш значущі та ефективно використані чинники, що формують конкурентні переваги, тоді як нижчі вказують на проблемні зони або нереалізований потенціал [30, с. 276–277].

Поряд із SWOT-аналізом, у межах стратегічного маркетингового аналізу банківської установи доцільно розглянути PESTEL-аналіз, який охоплює шість основних складових макросередовища: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові аспекти та фактори навколишнього середовища [31, с. 11].

Як зазначають Караджов В. і Патарчанова Е., метою PESTEL-аналізу є виявлення та оцінювання зовнішніх чинників, які формують середовище функціонування організації [31, с. 10].

Шилпа К. та Хеббар С. К., досліджуючи практику застосування цього аналізу в банківському секторі, зазначають, що систематичний моніторинг складових PESTEL-аналізу дозволяє комплексно виявляти фактори, які потенційно можуть спричиняти додаткові витрати банку або обмежувати його діяльність, а також реалізацію наявних чи впровадження нових проєктів [32, с. 1192–1195].

Для наочного представлення структури PESTEL-аналізу його основні компоненти подано на рис 1.6.

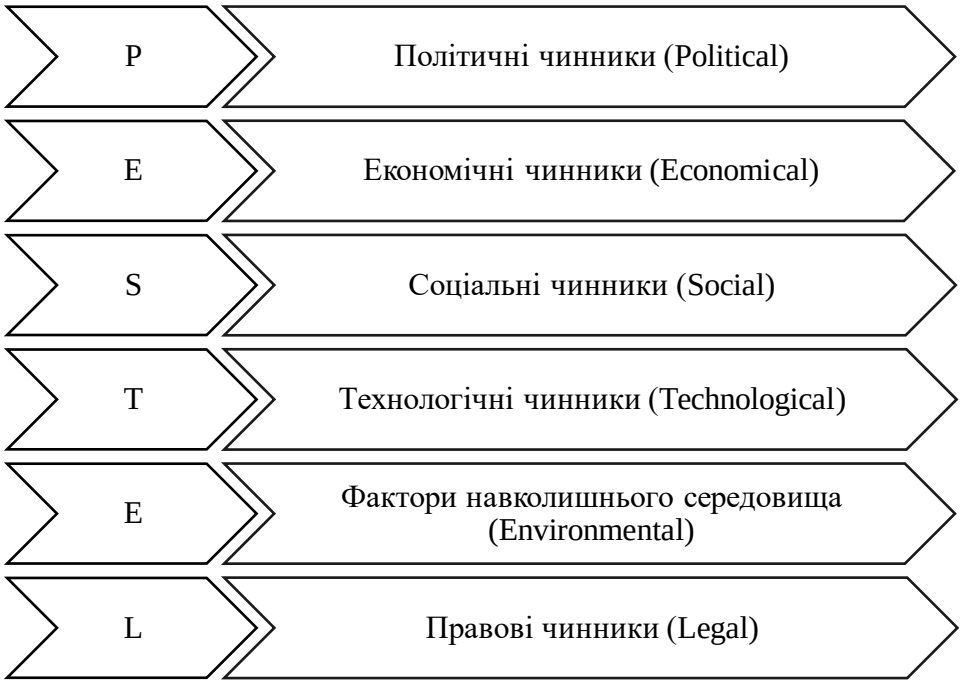


Рис. 1.6. Структура PESTEL-аналізу
Джерело: складено автором за матеріалами [31, с. 11]

Для детального розкриття складових аналізу, наведених на рис. 1.6, доцільно здійснити окремий розгляд кожної з них. Спираючись на дослідження Караджова В. та Патарчанової Е., характеристику кожної складової аналізу можна деталізувати наступним чином [31, с. 11–13]:

1. Політичні чинники відображають ступінь та характер впливу державного управління, урядової політики та політичної стабільності на ринкове середовище. Ця група факторів охоплює державне регулювання галузей, принципи податкової політики, панівні політичні ідеології, рівень корупції та бюрократії, прозорість законодавства та стан міжнародних відносин. Аналіз політичного середовища є критично важливим для ідентифікації регуляторних ризиків та оцінки наслідків державного втручання в ринкові механізми.

2. Економічні чинники дозволяють оцінити макроекономічні умови, які формують загальний ландшафт ділової активності. До ключових змінних цього аналізу належать динаміка зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), рівень інфляції, відсоткові ставки, коливання обмінних курсів валют та тенденції на ринку праці. Оцінка цих показників є фундаментальною базою для визначення

життєздатності ринків, прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень та підтримки фінансової стійкості компанії.

3. Соціальні чинники інтегрують в собі демографічні тенденції, систему культурних цінностей, рівень освіти населення, показники соціальної мобільності, преференції щодо способу життя та індикатори системи охорони здоров'я. Аналіз соціокультурного контексту дозволяє пояснити, як саме глибинні суспільні трансформації змінюють структуру споживчих потреб, впливають на ринки праці та стимулюють попит на нові, адаптовані послуги чи інновації.

4. Технологічні чинники концентруються на оцінці трендів інноваційного розвитку та їхнього трансформаційного потенціалу. До цієї категорії належать інтенсивність науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, темпи адаптації новітніх технологій, стан цифрової інфраструктури та поява проривних інструментів, таких як штучний інтелект, інтернет речей або блокчейн. Оцінка технологічного середовища є особливо актуальною для секторів із високою динамікою розвитку, оскільки дозволяє прогнозувати цифрові розриви та аналізувати процеси поширення інновацій.

5. Фактори навколишнього середовища охоплюють комплекс питань, пов'язаних зі сталим розвитком та збереженням екосистем. У фокусі уваги опиняються проблеми зміни клімату, дефіциту природних ресурсів, жорсткість екологічних нормативів, контроль за негативним впливом на навколишнє середовище та рівень корпоративної екологічної відповідальності. Включення цього фактора до стратегічного аналізу дозволяє організаціям узгоджувати свою діяльність із глобальними цілями сталого розвитку.

6. Правові чинники аналізу фокусується на системі формальних регуляторних рамок та юридичних зобов'язань, яких організація зобов'язана суворо дотримуватися. Ця категорія включає трудове законодавство, стандарти захисту прав споживачів, законодавство у сфері інтелектуальної власності, антимонопольні норми та правила техніки безпеки. Юридичний аналіз необхідний для оцінки інституційних обмежень, визначення рівня витрат на забезпечення відповідності законам та розуміння того, як правове середовище формує межі допустимої бізнес-діяльності.

Аналогічно до методики зваженого SWOT-аналізу, розглянутої вище, для підвищення практичної цінності дослідження макросередовища в банківській сфері доцільно застосовувати зважений PESTEL-аналіз [31, с. 16]. Алгоритм його проведення складається з наступних кроків:

1. Визначення макроекономічних факторів кожної з шести складових аналізу.
2. Зважування кожної складової – кожній складовій присвоюється вага залежно від її впливу на діяльність банку; найбільш важливі складові отримують вищі значення, при цьому сукупна сума ваг всіх складових дорівнює 1,00.
3. Оцінювання кожного фактора за шкалою від (-5) до (+5), де від'ємні значення відображають негативний вплив, а додатні позитивний вплив на діяльність банку.
4. Визначення зваженого балу кожного фактора шляхом множення його оцінки на відповідний ваговий коефіцієнт складової.
5. Розрахунок загальної оцінки – підсумовування всіх зважених балів окремо для кожної складової.

Застосування такої методики дозволяє перетворити абстрактні макроекономічні чинники на базу метрик для ефективної візуалізації даних, наприклад, через побудову радарних діаграм профілю макросередовища, та допомагає керівництву фінансової установи ідентифікувати найбільш критичні вектори зовнішнього впливу [31, с. 17]. Результати зваженого PESTEL-аналізу стають аналітичним фундаментом для формування стратегії банківського маркетингу та своєчасної адаптації елементів маркетинг-міксу до змін у зовнішньому середовищі.

Наступним інструментом стратегічного маркетингового аналізу, який доцільно розглянути, є матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) – двовимірна модель стратегічного портфельного аналізу [33, с. 21900].

БКГ матриця дозволяє класифікувати всі банківські продукти на основі двох ключових метрик: темпу зростання ринку та відносної частки ринку, яку займає продукт банку порівняно з найсильнішим конкурентом [34, с. 269].

Гнатюк К. та Коноплянникова М. наголошують, що в контексті брендингової політики підприємства матриця БКГ відіграє роль навігатора для оптимізації

продуктового асортименту; вона дозволяє досягнути збалансованого портфеля, в якому зрілі продукти генерують достатньо капіталу для фінансування інноваційних розробок, та дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо ліквідації конкретних продуктів, попит на які є недостатнім [34, с. 269–270].

Побудова матриці здійснюється в системі координат, де вертикальна вісь відображає привабливість галузі на основі темпу зростання ринку, а горизонтальна вісь – конкурентну позицію продукту на основі відносної частки ринку, як продемонстровано на рис. 1.7.

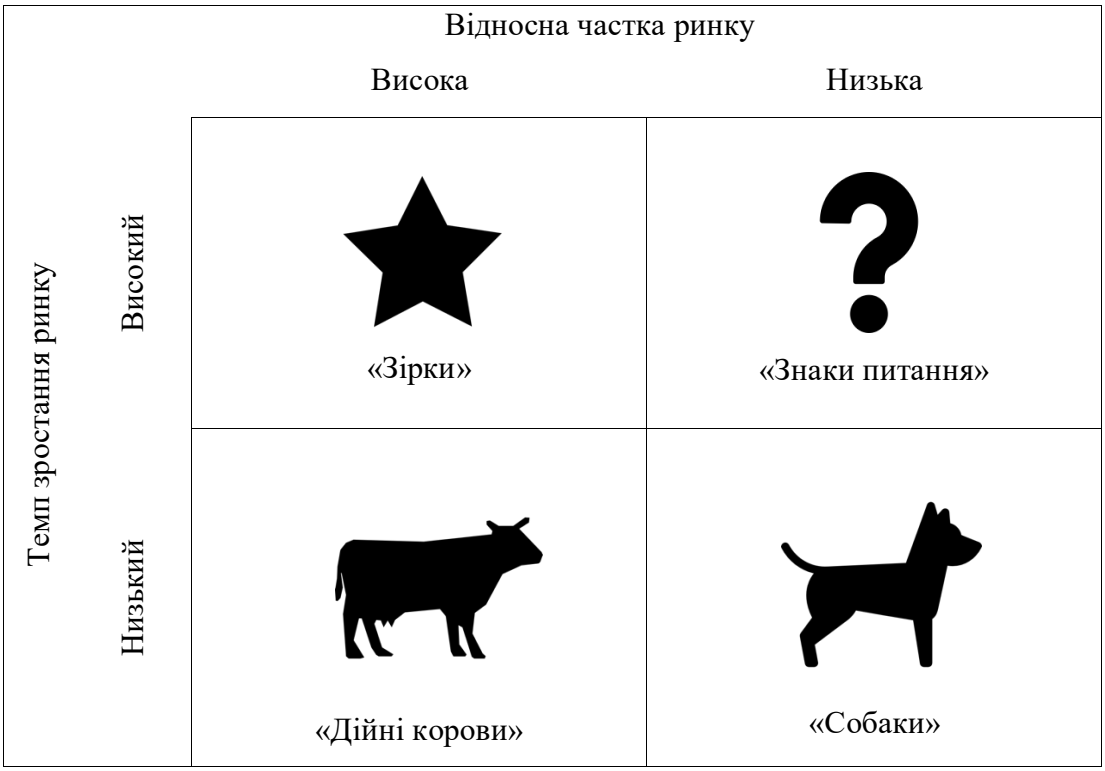


Рис. 1.7. Структура БКГ матриці
Джерело: складено автором за матеріалами [33, с. 21901]

Відповідно до наведеного рис. 1.7, продуктовий портфель банку класифікується за чотирма категоріями, що відображають різні позиції продуктів у матриці:

– до категорії «Зірки» належать інноваційні продукти-лідери на швидкозростаючих ринках, що генерують значні доходи, але потребують значних маркетингових інвестицій для захисту конкурентних позицій [33, с. 21901];

- до категорії «Дійні корови» підпадають високорентабельні зрілі продукти на стабільних ринках, які потребують мінімальних маркетингових витрат і є головним джерелом чистого прибутку [33, с. 21902];
- до категорії «Знаки питання» відносяться перспективні продукти зі слабкими ринковими позиціями, що вимагають значних фінансових вливань для трансформації у «Зірки» або швидкого виведення з асортименту задля економії ресурсів [33, с. 21902];
- до категорії «Собаки» належать неконкурентоспроможні продукти на стагнуючих ринках, які здебільшого підпадають під поступову ліквідацію для вивільнення операційного капіталу [33, с. 21903].

На основі опрацьованих наукових джерел можна виокремити чотири основні етапи формування матриці БКГ [33, 34].

На першому етапі визначається перелік стратегічних продуктів або напрямів діяльності, що підлягають оцінюванню. У межах даного етапу для кожного продукту збираються дані про дохідність обраних напрямів за аналізований період.

На другому етапі розраховується перша метрика матриці – темп зростання ринку. Розрахунок здійснюється окремо для кожного продукту за допомогою формули (1.1), яка дозволяє визначити відносний темп зміни показника між попереднім і звітним періодами, виражаючи його у відсотковому вимірі [33, с. 21902]:

$$G = \frac{P_1 - P_0}{P_0} \times 100\% \quad (1.1)$$

де G – темп зростання ринку, %;

P_1 – дохід звітного періоду, грн;

P_0 – дохід попереднього періоду, грн.

На третьому етапі обчислюється друга метрика матриці - відносна частка ринку. Даний показник відображає рівень конкурентної сили підприємства порівняно з основним конкурентом на ринку та є ключовим індикатором його ринкової позиції.

Його визначення здійснюється за формулою (1.2), яка характеризує співвідношення доходу підприємства у звітному періоді до доходу у звітному періоді основного конкурента – лідера ринку [33, С. 21902]:

$$R = \frac{P_1}{P_к} \quad (1.2)$$

де R – відносна частка ринку, коефіцієнт;

P_1 – дохід звітного періоду, грн;

$P_к$ – дохід звітного періоду лідера ринку, грн.

На завершальному етапі продукти відображаються у площині матриці у вигляді кіл, координати яких визначаються значеннями відносної частки ринку на осі X та темпів зростання ринку на осі Y; розмір кожного кола є пропорційним частці доходу відповідного продукту в загальній структурі доходів банку. Перетин осей формує чотири стратегічні квадранти, кожен із яких передбачає різні підходи до управління продуктами та відповідні маркетингові рішення.

Попри широке практичне застосування, матриця БКГ має низку суттєвих обмежень:

- модель базується лише на двох параметрах і не враховує інші важливі фактори діяльності підприємства [34, с. 270];
- підхід ігнорує можливу взаємозалежність та синергію продуктів [33, с. 21904];
- матриця має обмежену прогностичну цінність [33, с. 21904];
- модель залежить від доступності ринкових даних [34, с. 270];
- існує ризик надмірного спрощення стратегічних рішень через класифікацію продуктів лише у чотири категорії [33, с. 21904];

Незважаючи на певні методологічні обмеження, БКГ матриця залишається ключовим інструментом для оцінювання поточного стану продуктового портфеля підприємства та планування його подальшого розвитку [33, с. 21904].

Отже, розглянуті в межах даного підрозділу інструменти – зважені моделі SWOT та PESTEL, а також матриця БКГ – формують комплексний методологічний базис дослідження. Зазначені підходи будуть безпосередньо застосовані у наступному розділі роботи для проведення практичного оцінювання маркетингової діяльності обраного комерційного банку.

Висновки до розділу 1

Банківський маркетинг на сучасному етапі вийшов за межі інструменту стимулювання збуту та трансформувався в комплексну філософію управління фінансовою установою. Специфіка банківської пропозиції полягає в її дуалізмі - вона поєднує стандартизований масовий продукт із нематеріальним сервісом. Ця особливість зумовила еволюцію маркетингових стратегій від базового інформування до розбудови повноцінних цифрових екосистем.

Класична модель маркетинг-міксу «4P» втратила свою ефективність для фінансового сектору, поступившись місцем розширеній версії «8P». Інтеграція таких складових, як «людські ресурси», «процес», «фізичні докази» та «психологічне сприйняття», дає змогу управляти не лише раціональними, але й емоційними мотивами споживачів. Головними драйверами трансформації цього комплексу є глибинна цифровізація, інтеграція цифрового і фізичного досвіду клієнтів, а також персоналізація пропозицій на базі аналізу великих масивів даних. Узгоджена взаємодія всіх восьми елементів маркетинг-міксу забезпечує формування ціннісної пропозиції, що сприяє зміцненню та підтриманню довгострокової довіри клієнтів.

Практичне налаштування сучасного маркетинг-міксу для банку вимагає безперервного аналізу його середовища. SWOT-аналіз у цьому контексті забезпечує інтегроване оцінювання внутрішнього потенціалу банку та факторів зовнішнього середовища, що дозволяє ідентифікувати ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, які визначають напрями його стратегічного розвитку. PESTEL-аналіз, у свою чергу, виступає інструментом дослідження макросередовища, даючи змогу враховувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що формують зовнішні умови функціонування банку та його ринкові можливості. Аналіз продуктового портфелю спирається на матрицю БКГ, яка класифікує банківські послуги за їхньою рентабельністю, виступаючи орієнтиром для раціонального розподілу бюджетів.

Ця аналітична база слугує основою для проведення подальшого практичного дослідження маркетингової діяльності комерційного банку АТ «ВСТ БАНК» у другому розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ АТ «ВСТ БАНК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «ВСТ БАНК»

АТ «ВСТ БАНК» – український комерційний банк, що здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України та на підставі банківської ліцензії Національного банку України (НБУ) [35].

Повне найменування: Акціонерне товариство «ВСТ БАНК».

Скорочена назва: АТ «ВСТ БАНК».

Організаційно-правова форма: акціонерне товариство.

Форма власності: приватна.

Юридична адреса: 49051, м Дніпро, вул. Курсантська, 24.

Дата державної реєстрації: 30 січня 2009 р.

Код ID NBU: 307123.

Кореспондентський рахунок в Національному Банку України: UA763000010000032005113501026.

ЄДРПОУ: 26237202.

Основні бенефіціарні власники: Костельман В. М., Мороховський В. В., Мороховська Л. С.

Адреса вебсайту: https://vstbank.ua.

Види діяльності [36]:

- 64.19 Інші види грошового посередництва;
- 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів.

Перелік операцій банківської ліцензії [35]:

1. Залучення коштів та банківських металів, що підлягають поверненню, від необмеженого кола осіб.

2. Відкриття та ведення поточних (розрахункових, кореспондентських) рахунків клієнтів, у тому числі у банківських металах, та рахунків умовного зберігання (ескроу).

3. Надання коштів та банківських металів у кредит за рахунок залучених у вклади (депозити), у тому числі на поточні рахунки, коштів та банківських металів від власного імені, на власних умовах та на власний ризик.

Відповідно до Звіту про управління АТ «ВСТ БАНК» за 2025 р., банк має право надавати наступні банківські послуги [37]:

- фінансовий лізинг;
- факторинг;
- надання гарантій;
- торгівля валютними цінностями;
- фінансові послуги, які можуть надаватися банками в межах професійної діяльності на ринках капіталу, передбачених частиною другою статті 41 Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»;
- фінансові платіжні послуги;
- банк має право надавати своїм клієнтам (крім банків) фінансові послуги у тому числі шляхом укладення з комерційними агентами агентських договорів;
- банк надає фізичним та юридичним особам послуги з торгівлі валютними цінностями у готівковій формі та безготівковій формі з одночасним зарахуванням валютних цінностей на їхні рахунки відповідно до Закону України «Про валюту і валютні операції».

АТ «ВСТ БАНК» також має право здійснювати діяльність щодо [37]:

- зберігання цінностей (у тому числі щодо обліку і зберігання цінних паперів та інших коштовностей, конфіскованих (заарештованих) на користь держави та/або визнаних безхазяйними) або надання в майновий найм (оренду) індивідуального банківського сейфа;
- здійснення операцій з готівкою, інкасації коштів та перевезення валютних цінностей;
- надання консультаційних та інформаційних послуг щодо банківських та інших фінансових послуг;
- надання послуг адміністратора за випуском облігацій відповідно до Закону України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки».

16 вересня 2025 р. банк здійснив ребрендинг, змінивши офіційну назву з ПАТ «БАНК ВОСТОК» на АТ «ВСТ БАНК» з метою оновлення брендової ідентичності та більш повного відображення власних корпоративних цінностей [38]. Актуальну філософію ведення банківської діяльності АТ «ВСТ БАНК» наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Ключові елементи корпоративної ідентичності та стратегічного позиціонування АТ «ВСТ БАНК»

Елемент	Характеристика
Ідеологія	Основа ідеології АТ «ВСТ БАНК» – «лояльність до своїх клієнтів, мобільність і гнучкість в прийнятті рішень, готовність надати будь-які види банківських послуг юридичним та фізичним особам з максимальним комфортом і індивідуальним сервісом. Банк – це велика сім'я для клієнтів і співробітників, будь-які завдання в якій виконуються швидко і ефективно».
Слоган	«Встигай важливе».
Стратегічна мета	Банк визначає стратегічну мету як «безперервне прибуткове функціонування та розвиток надійного, універсального фінансового інституту, що надає повний комплекс сучасних банківських послуг юридичним і фізичним особам незалежно від їх державної належності та форм власності у нових умовах існування, подальше нарощування розміру власного капіталу; підтримання ліквідності на достатньому рівні, а також забезпечення своєчасного впровадження законодавчих вимог та найефективніших методів та систем управління ліквідністю».
Місія	«Ми – сімейний банк. Ми цінуємо кожного свого співробітника і кожного свого клієнта. Ми бережемо відносини і збільшуємо цінності. Ми створені, щоб допомагати розвиватися нашим клієнтам, спільно робити їхній бізнес стабільним і процвітаючим, зберігати і примножувати активи. Ми – банк з довгостроковою перспективою розвитку. Ми прагнемо бути надійними і стійкими в будь-яких умовах. Ми створюємо традиції, які будуть передаватися з покоління в покоління. Ми надаємо впевненість та надійність. Ми робимо життя краще, допомагаючи реалізовувати мрії».
Візія	АТ «ВСТ БАНК» це «сучасний, інноваційний, технологічний банк, діяльність якого інтегрована у міжнародний фінансовий простір, який пропонує персоналізовані послуги та високий рівень сервісу, завжди готовий реагувати на нові потреби клієнтів і має їх високу довіру, діяльність якого спрямована на сприяння розвитку бізнесу клієнтів та поліпшення їх фінансового добробуту шляхом надання традиційних банківських послуг та за рахунок впровадження новітніх цифрових та мобільних технологій. Це життєстійкий та поступово зростаючий банк, який професійно ставиться до ризиків та готовий до будь яких сценаріїв розвитку бізнесу».
Цінності	– відкриті та прозори умови роботи на ринку; – безумовне дотримання законодавчих норм, правил та стандартів; – безперервний розвиток, прагнення бути на крок попереду конкурентів; – приділення уваги до індивідуальних потреб кожного клієнта; – відданість спільній справі та особиста відповідальність кожного працівника; – злагоджена робота в команді.

Джерело: складено автором на основі Звіту про управління АТ «ВСТ БАНК» за 2025 р. [37]

Відповідно до чинної управлінської та організаційної структури банку АТ «ВСТ БАНК» на рис. 2.1 сформовано загальну ієрархію управління у скороченому вигляді для відображення ключових центрів прийняття рішень та підпорядкованості основних комітетів вищому керівництву банку [39].



Рис. 2.1. Узагальнена організаційна структура управління АТ «ВСТ БАНК»
Джерело: складено автором на основі Управлінської та організаційної структури власності АТ «ВСТ БАНК» станом на 01.04.2026 [39]

Аналіз структури управління свідчить про використання банком лінійно-функціональної моделі управління з елементами дивізіональної структури. Вищий рівень корпоративного управління побудований за принципом ієрархії, де стратегічне керівництво та нагляд здійснюють Загальні збори акціонерів і Наглядова рада, тоді як оперативне управління делеговано Правлінню на чолі з Головою Правління.

Місце управління маркетингом в організаційній структурі банку наведено на рис. 2.2.

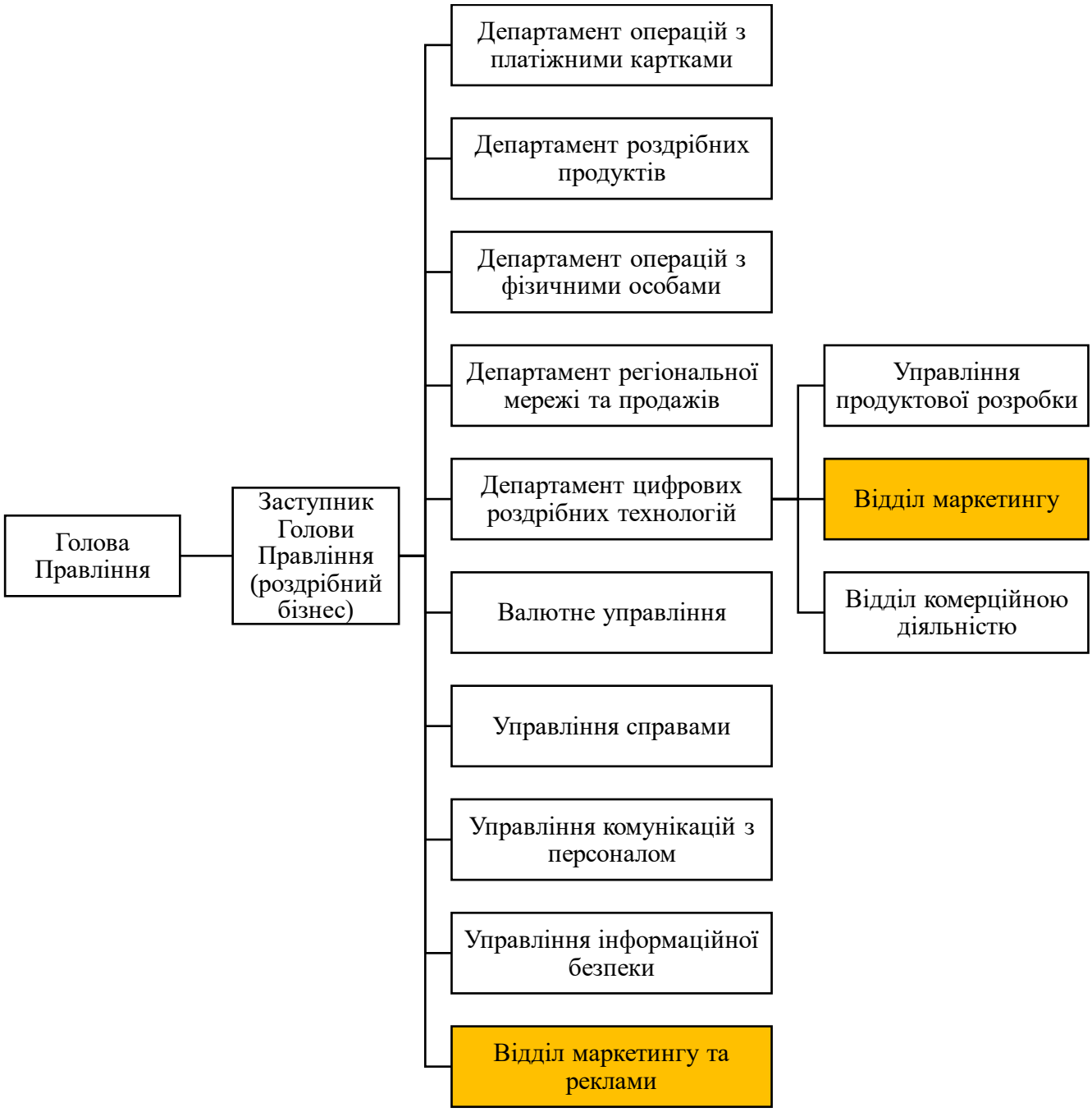


Рис. 2.2. Місце маркетингу в організаційній структурі управління АТ «ВСТ БАНК»
Джерело: складено автором на основі Управлінської та організаційної структури власності АТ «ВСТ БАНК» станом на 01.04.2026 [39]

Як видно з наведеної схеми на рис. 2.2., специфіка банку полягає в тому, що маркетингова діяльність не є жорстко централізованою в межах одного департаменту, а є структурно розділеною на два рівні, тобто функціонує окремий стратегічний Відділ маркетингу та реклами, а також Відділ маркетингу в межах Департаменту цифрових роздрібних технологій, що відповідає за діджитал складову. Такий розподіл дозволяє банку гнучко реагувати на зміни ринку, поєднуючи класичний бренд-менеджмент із сучасним цифровим маркетингом.

У відповідності до Управлінської та організаційної структури власності АТ «ВСТ БАНК» станом на 01.04.2026, до основних функцій загальнобанківського Відділу маркетингу та реклами належать [39]:

- розробка і координація стратегічної діяльності Банку з формування позитивного іміджу та репутації;
- забезпечення належного представлення Банку на ринку банківських послуг;
- просування банківських послуг за допомогою рекламних матеріалів.

До основних функцій Департаменту цифрових роздрібних технологій, у складі якого працює власний Відділ маркетингу, в свою чергу, належать [39]:

- підготовка технічних завдань для реалізації автоматизації процесів цифрових банківських продуктів;
- проведення пошуку технологій світових компаній, які можуть бути інтегровані в цифрові банківські продукти тощо;

Інтеграція маркетингової експертизи безпосередньо у продуктовий контур роздрібного бізнесу через Департамент цифрових роздрібних технологій дозволяє банку подолати традиційні міждепартаментні бар'єри. Таке крос-функціональне поєднання маркетингу та розробки інформаційних технологій забезпечує трансформацію клієнтського досвіду безпосередньо на етапі проектування та автоматизації банківських продуктів.

Наступним важливим етапом аналізу діяльності АТ «ВСТ БАНК» є оцінка динаміки ключових економічних показників за останні п’ять років. Індикатори, що

характеризують масштаби бізнесу, рівень капіталізації та загальну прибутковість установи, узагальнено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних економічних показників діяльності АТ «ВСТ БАНК» за період 2021-2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Середні активи, млн грн	16 820	18 508	21 757	26 973	35310
Середній капітал, млн грн	1 011	1 239	1 536	1 867	2 143
Фінансовий результат, млн грн	286	276	236	255	624
Фінансовий результат до оподаткування, млн грн	349	337	491	516	829
Рентабельність активів (ROA)	1,7%	1,5%	1,1%	0,9%	1,77%
Рентабельність капіталу (ROE)	27,7%	22,2%	15,4%	13,7%	29,1%

Джерело: складено автором на основі Звіту про управління АТ «ВСТ БАНК» за 2024 р. та Звіту про управління АТ «ВСТ БАНК» за 2025 р. [37, 40]

Середні активи банку показують стійкий висхідний тренд, збільшившись у 2,1 рази, із 16 820 млн грн у 2021 р. до 35 310 млн грн у 2025 р. Синхронно з активами, у 2,1 рази, зріс і середній капітал банку – з 1 011 млн грн до 2 143 млн грн за аналогічний період, що вказує на планомірне зміцнення капітальної бази.

Фінансові результати, тобто прибуток банку, характеризувалися певною нестабільністю протягом досліджуваного періоду. У 2022–2023 рр. спостерігалося скорочення обсягу чистого прибутку, найнижче значення якого було зафіксовано у 2023 р. на рівні 236 млн грн. Така динаміка може бути пов’язана з негативним впливом повномасштабної російсько-української війни та загальними макроекономічними викликами [41]. Вже в 2024 р. простежувалася тенденція до відновлення прибутковості, а у 2025 р. банк продемонстрував суттєве зростання фінансових результатів, отримавши рекордний чистий прибуток у розмірі 624 млн грн, тоді як фінансовий результат до оподаткування склав 829 млн грн. Для наочного

відображення динаміки фінансових результатів банку сформовано діаграму, представлену на рис. 2.3.

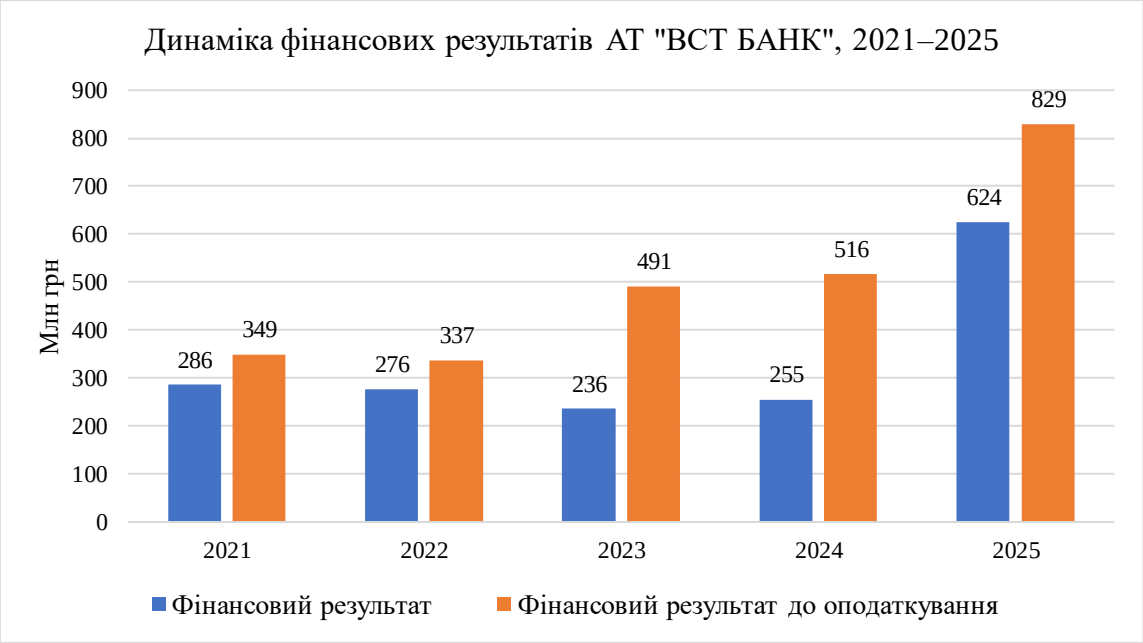


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів АТ «ВСТ БАНК» за 2021–2025 рр.
Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.1

Як видно з рис. 2.3, динаміка прибутку до оподаткування та чистого прибутку характеризується певними розбіжностями, що може свідчити про вплив неопераційних факторів, зокрема змін у податковому навантаженні.

Рентабельність банку за показниками ROA та ROE представлена на рис. 2.4.

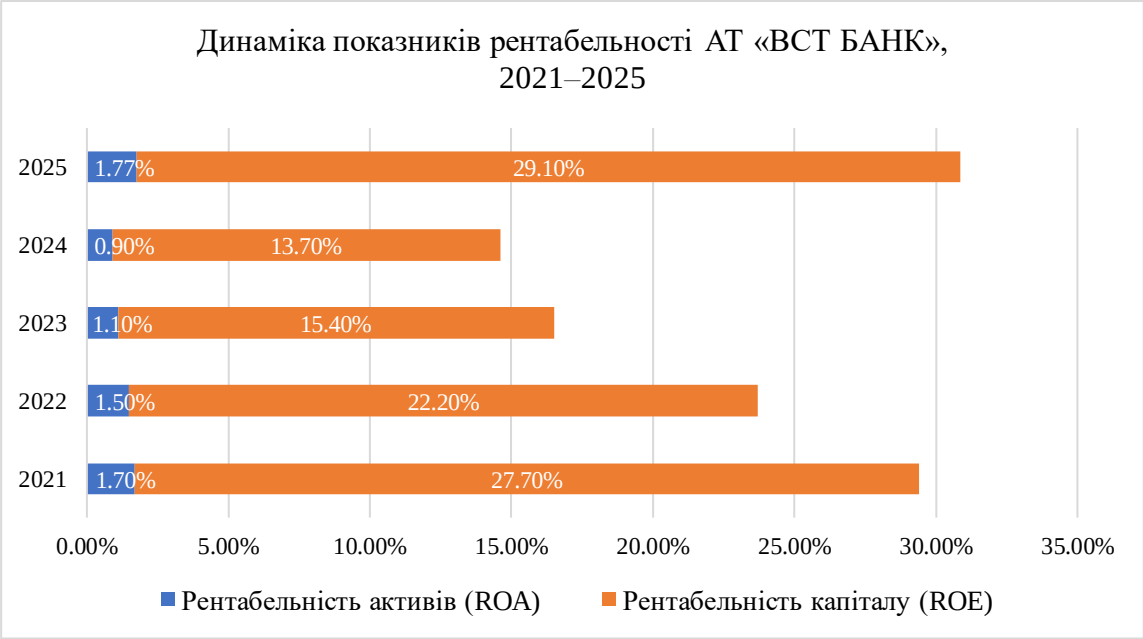


Рис. 2.4. Динаміка показників рентабельності АТ «ВСТ БАНК» за 2021–2025 рр.
Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.1

Дані рис. 2.4 свідчать, що відносні показники ефективності діяльності банку корелюють із динамікою абсолютної прибутковості. Рентабельність активів, ROA, знизилася з 1,7% у 2021 р. до мінімального значення 0,9% у 2024 р., що пояснюється випереджаючими темпами зростання активів порівняно з прибутком, однак у 2025 р. показник відновився до 1,77%. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо рентабельності капіталу, ROE, яка після зниження до 13,7% у 2024 р. продемонструвала суттєве зростання у 2025 р., досягнувши 29,1%.

У галузевій практиці 1% ROA розглядається як орієнтир високої ефективності. Банківські установи найвищого рівня зазвичай досягають значень у межах 1,2–1,5%, тоді як регіональні банки орієнтуються на 1,0–1,2%. Великі фінансові установи, як правило, демонструють нижчі показники, 0,7–1,0%, через масштаб діяльності та диверсифікацію операцій [43].

Щодо ROE, його зміст інтерпретується наступним чином: за значення менше 6% фінансова система характеризується низькою прибутковістю; у діапазоні 6–10% спостерігається середній рівень ефективності; показник понад 10% свідчить про високий рівень прибутковості [44].

З урахуванням наведених даних, рівень рентабельності АТ «ВСТ БАНК» можна оцінити як загалом високий та такий, що демонструє позитивну динаміку наприкінці досліджуваного періоду. Зокрема, значення ROA у 2025 р. (1,77%) перевищує середньогалузеві орієнтири та відповідає рівню високоефективних банківських установ, що свідчить про ефективне використання активів. Показник ROE у 2025 р. (29,1%) суттєво перевищує критеріальні межі високої прибутковості, що підтверджує значну віддачу на власний капітал та посилення фінансової ефективності банку.

Завершальним етапом організаційно-економічного аналізу АТ «ВСТ БАНК» є оцінка взаємозв’язку між витратами на рекламні та маркетингові послуги і фінансовим результатом банку. З огляду на важливу роль маркетингових підрозділів у залученні клієнтів і просуванні цифрових продуктів, доцільно проаналізувати, яким чином зміни обсягу маркетингових витрат впливали на формування чистого фінансового результату протягом 2021–2025 рр. Дане зіставлення дасть змогу виявити характер цього взаємозв’язку та оцінити ефективність маркетингових

інвестицій банку. Узагальнені дані наведено у таблиці 2.3, а графічну інтерпретацію взаємозв’язку представлено на рис. 2.5.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансового результату та маркетингових витрат АТ «ВСТ БАНК» у контексті їх взаємозв’язку за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Фінансовий результат, млн грн	286	276	236	255	624
Витрати на Рекламні та маркетингові послуги, млн грн	26,540	11,049	32,151	13,146	15,937

Джерело: складено автором на основі Звітів про управління АТ «ВСТ БАНК» за 2022, 2024 та 2025 рр. [37, 40, 42]

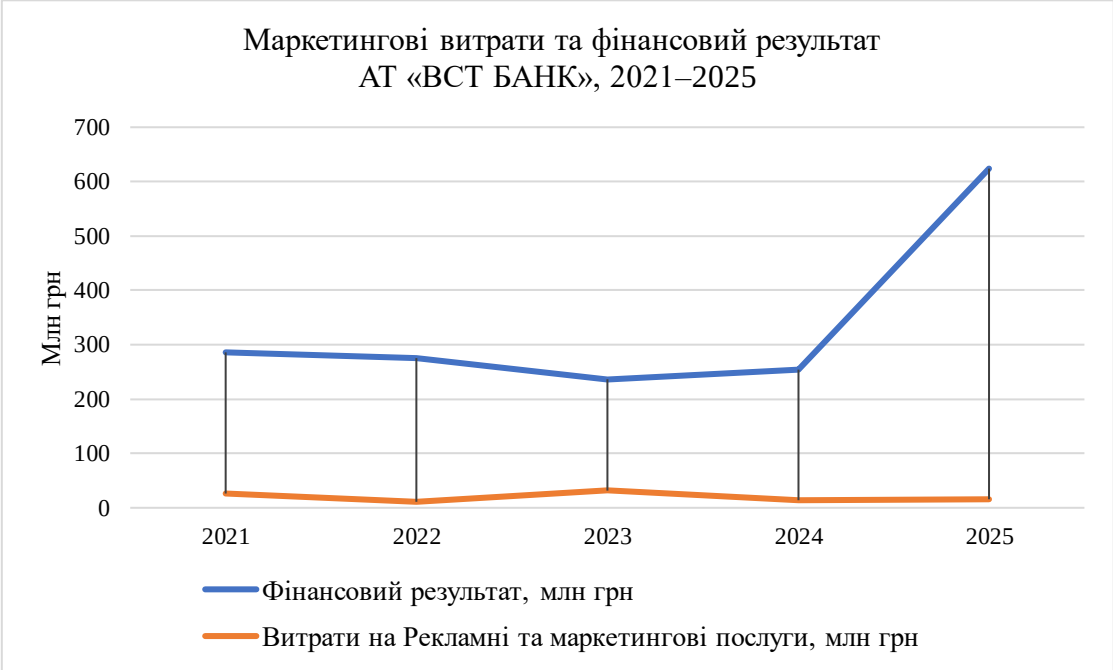


Рис. 2.5. Взаємозв'язок витрат на Рекламні та маркетингові послуги і фінансовим результатом АТ «ВСТ БАНК» за 2021–2025 рр.

Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.3

Рис. 2.5 свідчить про відсутність прямої кореляції між обсягом фінансування маркетингу та фінансовим результатом банку. Однак, варто враховувати, що наведені показники не повністю відображають ефективність маркетингових інвестицій, оскільки не враховують ефект відкладеної дії реклами; додатковим обмеженням є відсутність у публічній звітності деталізації структури маркетингових витрат.

Для оцінки факторів, що зумовили поточний економічний стан АТ «ВСТ БАНК», у наступному підрозділі розглянемо середовище, в якому функціонує банк.

2.2. Дослідження середовища функціонування АТ «ВСТ БАНК»

Важливим етапом дослідження діяльності АТ «ВСТ БАНК» є аналіз середовища його функціонування.

Для оцінки зовнішнього середовища функціонування АТ «ВСТ БАНК», а саме факторів його впливу на діяльність банківської установи, було проведено PESTEL-аналіз. Його результати узагальнено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

PESTEL-аналіз АТ «ВСТ БАНК»

Фактори	Ранг важливості	Оцінка ((-5)-(+5))	Зважена оцінка
1	2	3	4
1. Політичні	0,20		
1.1. Воєнний стан		-4	-0,80
1.2. Політичний тиск щодо фінансування дефіциту держбюджету		-3	-0,60
1.3. Державні програми стимулювання економіки		+2	+0,40
Разом:			*-1,00*
2. Економічні	0,25		
2.1. Динаміка облікової ставки НБУ		-3	-0,75
2.2. Рівень інфляції та курсові коливання		-4	-1,00
2.3. Зростання частки безготівкової економіки		+3	+0,75
Разом:			*-1,00*
3. Соціальні	0,15		
3.1. Демографічна криза та масова міграція		-4	-0,60
3.2. Трансформація споживчої поведінки у напрямі цифровізації		+4	+0,60
3.3. Рівень довіри до банківської системи		-1	-0,15
Разом:			*-0,15*
4. Технологічні	0,20		
4.1. Експансія фінтех-компаній та необанків		+4	+0,80
4.2. Розвиток технологій штучного інтелекту та великих даних		+5	+1,00
4.3. Інтенсивність та еволюція кіберзагроз		-3	-0,60
Разом:			*+1,20*

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
5. Фактори навколишнього середовища 5.1. Енергетична нестабільність 5.2. Інтеграція стандартів сталого розвитку бізнесу та зеленого фінансування 5.3. Екологічні ризики для клієнтів агросектору *Разом:*	0,05	 -4 +2 -3	 -0,20 +0,10 -0,15 -0,25
6. Правові 6.1. Посилення вимог фінансового моніторингу 6.2. Збільшення податкового навантаження на банки 6.3. Імплементація законодавства про Відкритий банкінг *Разом:*	0,15	 -4 -5 +2	 -0,60 -0,75 +0,30 *-1,05*
Загальна сума	1	-	-2,25

Джерело: складено автором на основі матеріалів [41, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51 ,52, 53]

Для візуалізації ступеня впливу факторів макросередовища на діяльність АТ «ВСТ БАНК» за результатами PESTEL-аналізу було побудовано кругову діаграму, наведену на рис. 2.6.

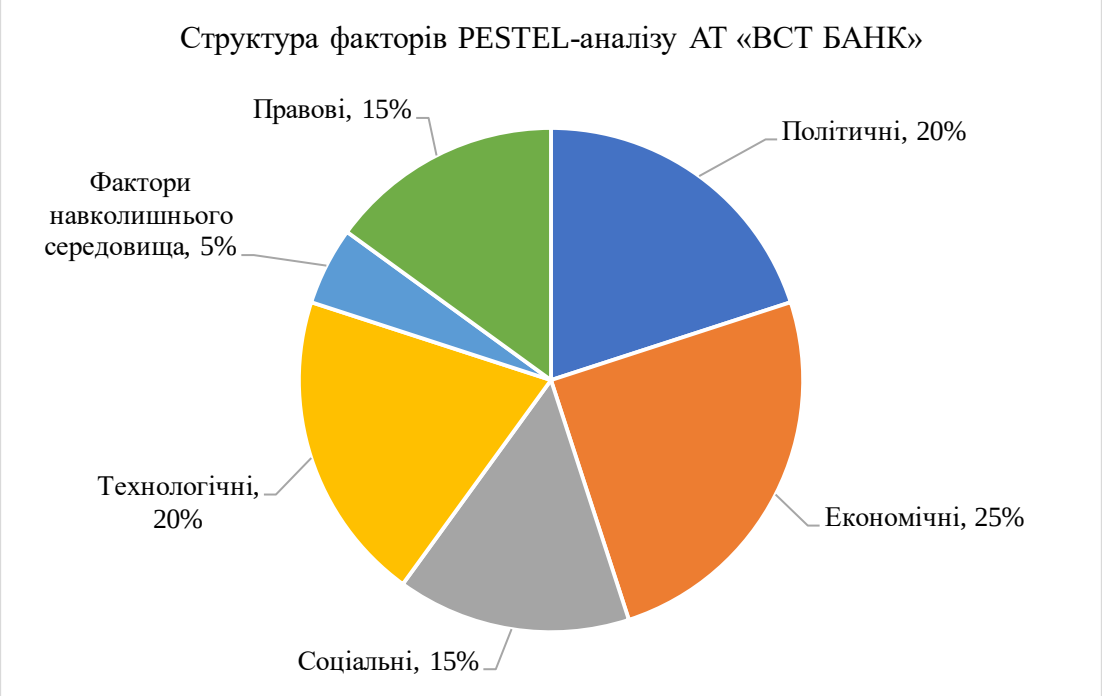


Рис. 2.6. Структурний розподіл впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність АТ «ВСТ БАНК», %

Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.4

Підсумкова оцінка макросередовища АТ «ВСТ БАНК» становить -2,25 бала, що характеризує умови функціонування банку як високотурбулентні, де вплив макроекономічних і регуляторних обмежень переважає над наявними ринковими можливостями.

Системний тиск на діяльність банку формується переважно через політичні, правові та економічні чинники. Згідно зі Звітом про фінансову стабільність Національного банку України за грудень 2025 р., воєнний стан та необхідність фінансування дефіциту державного бюджету продовжують чинити значний тиск на ліквідність банків [48]. Збільшення податкового навантаження на банківський сектор, зокрема збереження високих ставок податку на прибуток, та посилення вимог фінансового моніторингу безпосередньо зменшують обсяг капіталу для реінвестування [47, с. 124–125]. Головним компенсатором у цьому середовищі виступають державні цільові програми пільгового кредитування, які, за даними Міністерства фінансів України, формують значну частку нового кредитного портфеля банків в умовах воєнного стану; та імлементація Національним банком України концепції відкритого банкінгу [49, 53].

Коливання облікової ставки НБУ та інфляційні процеси підвищують ризиковість класичного кредитування як для позичальників, так і для банківських установ [48]. Проте негативний вплив зазначених факторів частково компенсується активним розвитком безготівкової економіки – зростання масштабів електронної комерції та цифрових розрахунків забезпечує банкам стабільне формування транзакційних комісійних доходів навіть в умовах уповільнення кредитної активності [45, 46].

Демографічна криза, масова міграція та низький рівень довіри населення до банківської системи призводять до фізичного звуження традиційної клієнтської бази банку. Однак цей негативний тренд частково перекривається трансформацією споживчої поведінки в бік цифровізації, що дозволяє підтримувати транзакційну активність клієнтів дистанційно [45, с. 48].

Технологічні фактори характеризуються позитивним впливом на діяльність АТ «ВСТ БАНК». Інтеграція технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних сприяє оптимізації бізнес-процесів, скороченню операційних витрат і підвищенню

рівня персоналізації банківських послуг [45, 50, 51]. В той же час, зростання кількості та складності кіберзагроз зумовлює необхідність постійного нарощування інвестицій в інфраструктуру інформаційних технологій та системи захисту даних [45, с. 47].

Енергетична нестабільність, в свою чергу, вимагає від банку значних капіталовкладень у підтримку автономності мережі відділень, а екологічні ризики негативно впливають на платоспроможність позичальників з агропромислового сектору. Позитивним перспективним трендом є поступова імплементація стандартів сталого фінансування, що регламентується відповідною політикою Національного банку України і є необхідною умовою для залучення міжнародного капіталу [53].

Підсумовуючи PESTEL-аналіз, АТ «ВСТ БАНК» функціонує в складному макроекономічному середовищі, де ключовими умовами розвитку є цифровізація бізнес-процесів і здатність оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Наступним кроком аналізу середовища функціонування АТ «ВСТ БАНК» буде оцінка ринкових позицій банку за допомогою дослідження його конкурентного середовища.

У 2025 р. частка АТ «ВСТ БАНК» на банківському ринку України за обсягом загальних активів становила 1,04 % [54]. Для наочного відображення ринкової позиції банку відповідну структуру часток наведено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Ринкова частка АТ «ВСТ БАНК» серед банків України за обсягом загальних активів у 2025 р., %

Джерело: складено автором на основі матеріалів [54]

Станом на квітень 2026 р. в Україні діє 60 банків, що мають банківську ліцензію [55]. У 2025 р. банківський сектор України продемонстрував зростання сукупного доходу на 14% порівняно з минулим роком, при цьому 89% загального доходу всіх 60 банків припало на десять провідних банків, які сформували 304,27 млрд грн. Зокрема, п'ять державних банків забезпечили 67% сукупного доходу, або 202,89 млрд грн – детальний рейтинг топ 10 банків наведений в табл. 2.5 [56, 57].

Таблиця 2.5

ТОП-10 банків України за обягом сукупного доходу у 2025 р.

Рейтинг	Банк	Сукупний дохід, млрд грн
1	АТ КБ «ПриватБанк»	122,63
2	АТ «Ощадбанк»	41,68
3	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	27,19
4	АТ «Райффайзен Банк»	23,63
5	АТ «ПУМБ»	22,60
6	АТ «УКРСИББАНК»	16,06
7	АБ «УКРГАЗБАНК»	13,48
8	АТ «Укрексімбанк»	13,25
9	АТ «ОТП БАНК»	11,90
10	АТ «СЕНС БАНК»	11,85

Джерело: складено автором на основі матеріалів [56, 57]

Структуру розподілу сукупного доходу вищезгаданих банків подано на рис. 2.8.

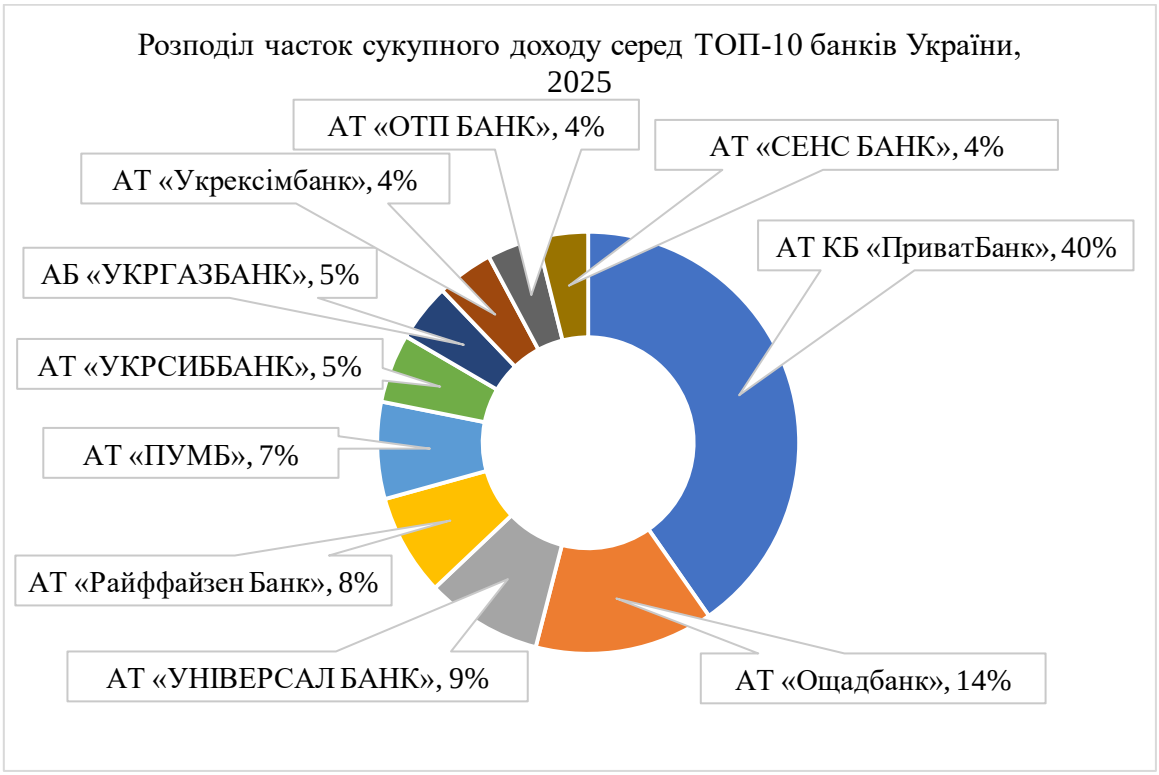


Рис. 2.8. Структура розподілу часток сукупного доходу ТОП-10 провідних банків України за підсумками 2025 року, %

Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.5

Окремо розглянуто структуру банківського сектору за обсягом чистих активів станом на 01.04.2026 р. – десятка лідерів наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

ТОП-10 банків України за обсягом чистих активів станом на 01.04.2026

Рейтинг	Банк	Чисті активи, млрд грн
1	АТ КБ «ПриватБанк»	887,55
2	АТ «Ощадбанк»	500,90
3	АТ «Укрексімбанк»	289,19
4	АТ «Райффайзен Банк»	258,70
5	АТ «ПУМБ»	225,47
6	АБ «УКРГАЗБАНК»	221,76
7	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	209,20
8	АТ «УКРСИББАНК»	186,90
9	АТ «СЕНС БАНК»	140,37
10	АТ «ОТП БАНК»	132,60

Джерело: складено автором на основі даних Національного банку України [58]

Структуру розподілу чистих активів вищезгаданих банків подано на рис. 2.9.

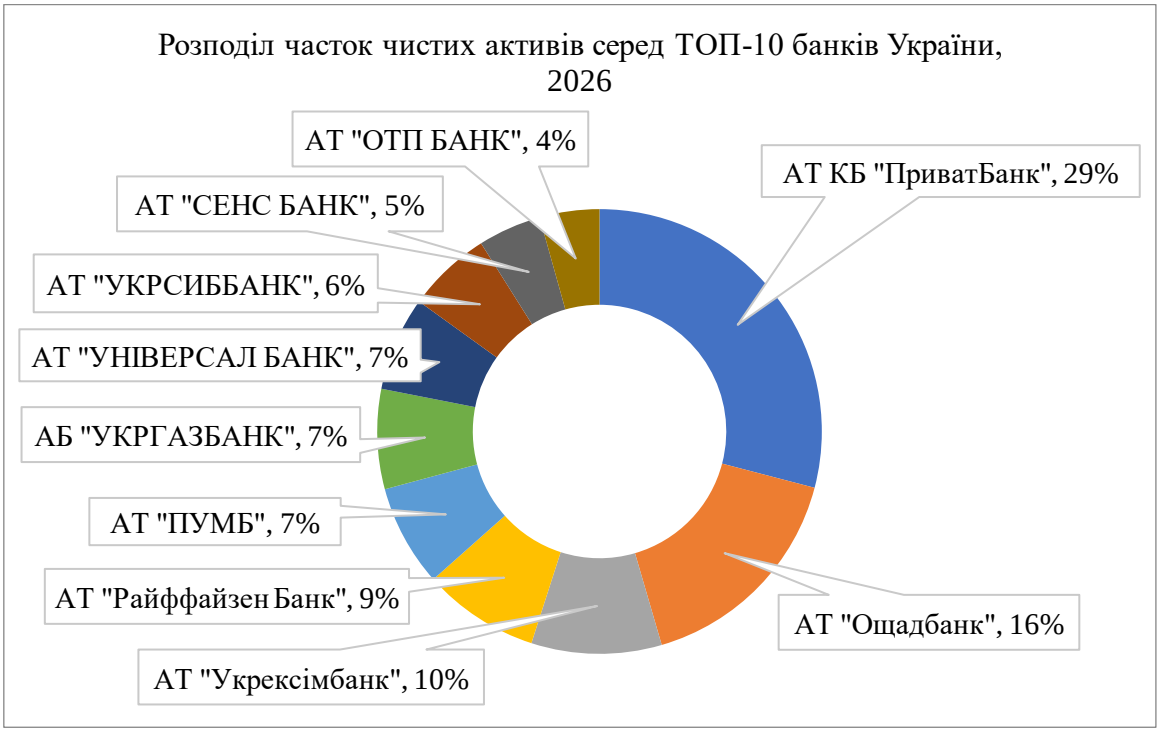


Рис. 2.9. Структура розподілу часток чистих активів ТОП-10 провідних банків України станом на 01.04.2026, %

Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.6

До обох рейтингів – табл. 2.5 та табл. 2.6 – увійшли одні й ті самі фінансові установи, що вказує на стабільність складу лідерів банківського сектору України, хоча їхні позиції відрізняються залежно від аналізованого показника. Лідерські позиції стабільно утримують державні банки, АТ КБ «ПриватБанк» та АТ

«Ощадбанк», що підтверджує їх домінантне становище на ринку. Водночас окремі банки демонструють різну ефективність використання ресурсної бази: зокрема, АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» займає вищі позиції за доходами порівняно з обсягом активів, тоді як АТ «Укрексімбанк» характеризується протилежною тенденцією. За результатами аналізу можна зробити висновок про високу концентрацію капіталу та фінансових ресурсів у межах провідних банківських установ України.

Для детальнішої оцінки ринкової позиції АТ «ВСТ БАНК» далі доцільним буде дослідити його найближчих конкурентів. На основі офіційного звіту НБУ щодо показників діяльності банків, перелік ключових конкурентів було сформовано передусім за обсягом їхніх чистих активів. До складу відібраних банківських установ входять Акціонерне товариство «А-БАНК», Акціонерне товариство «Прокредит Банк», Акціонерне товариство «ТАСКОМБАНК», Акціонерне товариство «КРЕДОБАНК» та Акціонерний банк «Південний». Порівняльна характеристика зазначених банківських установ наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз основних конкурентів АТ «ВСТ БАНК»

Банк	Чисті активи, млрд грн	Зобов'язання, млрд грн	Власний капітал, млрд грн	Оцінка мобільного застосунку (рейтинг Google Play, макс. 5,0)	Оцінка мобільного застосунку (рейтинг App Store, макс. 5,0)	Рейтинг стійкості банків за підсумками 4 квартала 2025, Мінфін (макс. 5,0)	Базова ставка за депозитом (10 000 грн, 6 міс.), % річних	Вартість РКО для ФОП (базовий пакет при наявності оборотів), грн/міс	Кількість відділень
АТ «ВСТ БАНК»	39,68	36,71	2,97	4,8	4,7	3,04	14,00%	100	34
АТ «А-БАНК»	46,52	40,73	5,79	4,9	4,9	3,34	15,30%	0	197
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	49,43	43,13	6,30	3,1	4,2	3,72	15,00%	100	4
АТ «ТАСКОМБАНК»	54,30	49,20	5,10	3,5	2,5	3,46	15,25%	300	86
АТ «КРЕДОБАНК»	73,10	64,24	8,86	4,6	4,2	4,06	12,50%	0	64
ПАТ КБ "Південний"	79,99	69,69	10,29	4,8	4,8	3,72	14,50%	200	38

Джерело: складено автором за матеріалами [55, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67]

Ключові індикатори оцінки основних конкурентів банку, представлені на табл. 2.7, дозволяють сформувати профіль ринкової позиції АТ «ВСТ БАНК». За масштабами діяльності та рейтингом фінансової стійкості, установа поступається більшим гравцям відібраної групи, обмеженою залишається і фізична присутність банку. Оцінки мобільного застосунку АТ «ВСТ БАНК» є одними з найвищих у групі, що говорить про високу лояльність користувачів та наявність якісних цифрових рішень. Цінова політика банку залишається збалансованою.

З огляду на виявлені конкурентні розриви, для комплексного розуміння того, як саме банк може використати свій потенціал для мінімізації впливу макросередовища, логічним підсумком даного підпункту є проведення зваженого SWOT-аналізу.

Детальні результати зваженого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування АТ «ВСТ БАНК» у межах SWOT-аналізу наведено в табл. 2.8 та 2.9, відповідно.

Таблиця 2.8

Зважений аналіз внутрішніх факторів функціонування АТ «ВСТ БАНК»

Фактор	Ранг важливості	Оцінка (макс. 4)	Зважена оцінка
1	2	3	4
Сильні сторони			
S1. Ефективна взаємодія з холдингом «Fozzy Group» – цифровий банк «Власний Рахунок» («BVR»), спеціальний тарифний план «Картка для виплат Fozzy Group».	0,15	4	0,60
S2. Розгалужена система банківських послуг для різних категорій клієнтів.	0,10	3	0,30
S3. Високий рівень цифровізації – відкриття рахунків, управління картками та відкриття ФОП в онлайн-режимі через захищений вебсайт і мобільний банкінг.	0,12	4	0,48
S4. Наявність власного процесингового центру, що забезпечує незалежність та високу швидкість обробки транзакцій.	0,08	3	0,24
S5. Спонсорська підтримка та співпраця з культурними й освітніми установами.	0,10	3	0,30
Разом	*0,55*	-	*1,92*
Слабкі сторони			
W1. Негативний репутаційний вплив внаслідок фігурування співробітників банку у справах щодо відмивання коштів.	0,12	1	0,12
W2. Випадки невдоволення клієнтів якістю сервісу та необґрунтованим блокуванням рахунків.	0,10	2	0,20
W3. Зниження рівня впізнаваності бренду внаслідок ребрендингу з «Банк Восток» на «ВСТ БАНК».	0,04	2	0,08

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4
W4. Обмежена присутність і активність у соціальних мережах, відсутність сторінок у «TikTok» та «Threads».	0,09	2	0,18
W5. Обмежена кількість фізичних відділень порівняно з конкурентами.	0,10	2	0,20
Разом	*0,45*	-	*0,78*
Загальна сума	1	-	2,70

Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.3, 2.4, 2.7 та за матеріалами [37, 40, 58, 62, 68, 69]

Згідно з результатами оцінювання внутрішніх факторів, наведеними в табл. 2.8, підсумкова зважена оцінка становить 2,70 бала, що перевищує середнє значення 2,50. Це свідчить про переважання сильних сторін над слабкими та сприятливий внутрішній потенціал АТ «ВСТ БАНК». Найвагомішими перевагами банку є тісна взаємодія з екосистемою «Fozzy Group» та високий рівень цифровізації банківських послуг. До ключових внутрішніх обмежень, в свою чергу, належать наслідки попередніх репутаційних проблем і недостатня активність у сучасних соціальних мережах, що негативно впливає на залучення нових клієнтів та розширення цільової аудиторії.

Таблиця 2.9

Зважений аналіз зовнішніх факторів функціонування АТ «ВСТ БАНК»

Фактор	Ранг важливості	Оцінка (макс. 4)	Зважена оцінка
1	2	3	4
Можливості			
O1. Формування/відновлення репутації через участь у благодійних ініціативах, підтримку осіб, які постраждали внаслідок воєнних дій, співпрацю з неурядовими організаціями та молодіжними активістськими об’єднаннями.	0,13	4	0,52
O2. Розширення співпраці з компаніями холдингу, зокрема розвиток еквайрингових послуг у мережах супермаркетів «Сільпо», «Фора» та інших торговельних об’єктів «Fozzy Group».	0,11	3	0,33
O3. Використання потенціалу соціальних медіа для розширення клієнтської бази банку.	0,15	2	0,30
O4. Розвиток регіональної присутності шляхом розширення мережі банківських відділень по всій території України.	0,13	2	0,26
O5. Післявоєнне економічне відновлення та відбудова із залученням іноземних інвестицій.	0,09	2	0,18
Разом	*0,61*		*1,59*

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
Загрози			
Т1. Репутаційні втрати та зниження рівня довіри клієнтів унаслідок негативних інформаційних подій та відгуків.	0,09	2	0,18
Т2. Макроекономічна та енергетична нестабільність, ризик ракетних обстрілів та пошкодження фізичної інфраструктури внаслідок російсько-української війни.	0,09	3	0,27
Т3. Посилення конкурентного тиску на ринку.	0,07	3	0,21
Т4. Збереження високого податкового навантаження.	0,07	2	0,14
Т5. Демографічна криза та масова зовнішня міграція економічно активного населення.	0,07	3	0,21
Разом	*0,39*		*1,01*
Загальна сума	1		2,60

Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.3, 2.4, 2.7, 2.8 та за матеріалами [37, 40, 58, 62, 68, 69]

Згідно з результатами оцінювання зовнішніх факторів, представленими в табл. 2.9, підсумкова зважена оцінка становить 2,60 бала, що перевищує середнє значення та свідчить про достатній рівень адаптації АТ «ВСТ БАНК» до умов зовнішнього середовища. Банк ефективно використовує можливості, пов’язані з реалізацією соціально відповідальних ініціатив та благодійної діяльності, які сприяють зміцненню репутації та довіри з боку зацікавлених сторін. Крім того, установа демонструє належний рівень стійкості до впливу макроекономічних факторів, конкурентного тиску та демографічних змін. Разом із тим, результати аналізу вказують на недостатній рівень використання потенціалу соціальних мереж як інструменту комунікації та залучення клієнтів, що обмежує можливості банку щодо розширення аудиторії та посилення ринкових позицій.

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, можна стверджувати, що АТ «ВСТ БАНК» має надійний фундамент для стратегічного розвитку. Закладений технологічний потенціал та партнерства дозволяють установі впевнено утримувати ринкові позиції навіть в умовах жорсткого зовнішнього тиску, а головним бар'єром для подальшого масштабування можна вважати розрив між високою якістю банківського продукту та ефективністю його просування.

Наступним етапом дослідження АТ «ВСТ БАНК» є проведення розгорнутого аналізу його комплексу маркетингу.

2.3. Аналіз комплексу маркетингу АТ «ВСТ БАНК»

Дослідження маркетинг-міксу АТ «ВСТ БАНК» за розширеною моделлю «8Р» доцільно розпочати з аналізу фундаментального елемента – продукту.

У табл. 2.10. наведено структуру продуктового портфеля банку в розрізі його ключових цільових сегментів.

Таблиця 2.10

Структура продуктового портфеля АТ «ВСТ БАНК» у розрізі цільових сегментів

Цільовий сегмент	Перелік основних банківських продуктів, націлених на сегмент	Відносна частка сегмента, розрахована за обсягом кредитів та заборгованості клієнтів станом на 01.04.2026
1. Фізичні особи (роздрібний сегмент)	Емісія платіжних карток, поточні рахунки, споживче кредитування, депозити, перекази і платежі, страхування, операції з цінними паперами, індивідуальні сейфи.	4%
2. Фізичні особи підприємці (ФОП)	Розрахунково-касове обслуговування (РКО), поточні рахунки, торговий та інтернет-еквайринг.	
3. Преміальний «Private Banking»	Емісія преміальних карткок, що включає надання VIP-обслуговування і доступ до ексклюзивних сервісів і програм привілеїв	
4. Юридичні особи (малі та середні підприємства, корпоративні клієнти)	Кредитні лінії, участь у державній програмі «5-7-9%», депозити, зарплатні проєкти, торговий та інтернет-еквайринг, тендерні гарантії, операції з цінними паперами, акредитиви, авалювання векселів, індивідуальні сейфи.	96%

Джерело: складено автором на основі матеріалів [58, 62].

Як видно з табл. 2.10, АТ «ВСТ БАНК» пропонує широкий асортимент банківських продуктів для своїх цільових аудиторій, проте його кредитний портфель має виражену корпоративну спрямованість – 96% заборгованості припадає на юридичних осіб.

В асортименті банку виділяються 6 основних категорій продуктів з наступною глибиною позицій [62]:

1. Платіжні картки – 11 позицій.
2. Поточні рахунки – 3 позиції.
3. Депозитні програми – 6 позицій.
4. Кредитні продукти – 10 позицій.
5. Послуги розрахунків і платежів – 9 позицій.

6. Додаткові фінансові сервіси – 6 позицій.

Насиченість асортименту банку дорівнює 45 позиціям, що вказує на високу варіацію пропозицій у межах кожної товарної категорії.

З метою визначення поточного стану та стратегічних перспектив ключових послуг банку проведено аналіз за допомогою матриці БКГ.

Для побудови матриці БКГ було здійснено вибірку даних з офіційної фінансової звітності АТ «ВСТ БАНК» та лідера банківського сектору АТ КБ «ПриватБанк» [58, 70]. Як об'єкти аналізу обрано базові банківські продукти: кредитування юридичних та фізичних осіб, міжбанківські кредити та аванси, інвестиції в цінні папери, а також розрахунково-касове обслуговування, – це зумовлено тим, що вони є співставними для обох установ і показники їхньої дохідності чітко деталізовані у відкритих звітах. Результати аналізу наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Вихідні дані для побудови матриці БКГ продуктового портфеля АТ «ВСТ БАНК»

Стаття доходів	Дохід звітного періоду АТ «ВСТ БАНК», за 12 місяців 2025 р., тис грн	Дохід попереднього періоду АТ «ВСТ БАНК», за 12 місяців 2024 р., тис грн	Дохід звітного періоду лідера ринку, АТ КБ «ПриватБанк», за 12 місяців 2025 р., тис грн	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку
Процентні доходи від кредитів юр. особам	1 716 127	1 494 222	6546926	14,85%	0,262
Процентні доходи від кредитів фіз. особам	86 814	46 037	30 914 372	88,57%	0,003
Процентні доходи від кредитів та авансам банкам	75 956	145 498	11 117 291	-47,80%	0,007
Процентні доходи від інвестицій в цінні папери за амортизованою собівартістю	1 587 600	886 240	12 131 373	79,14%	0,131
Комісійні доходи від розрахунково-касового обслуговування	1 664 742	1254702	8415611	32,68%	0,198

Джерело: складено автором на основі матеріалів [58, 70].

На основі розрахованих у табл. 2.11 показників на рис. 2.10 побудовано матрицю БКГ «АТ ВСТ БАНК».

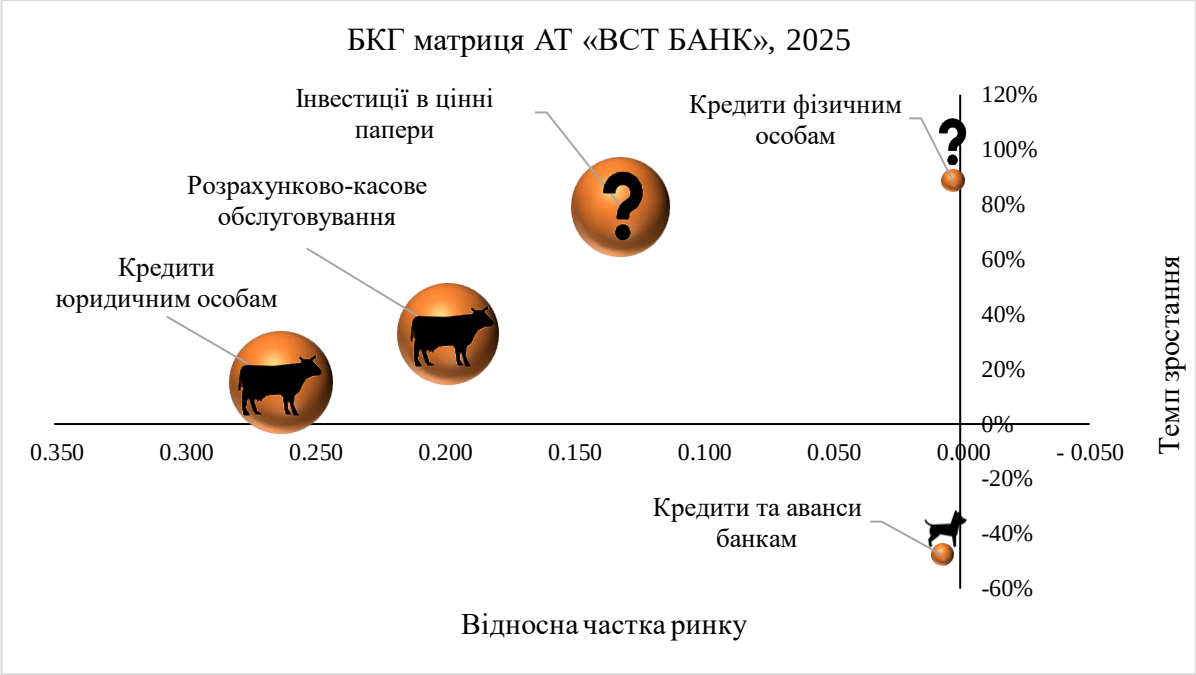


Рис. 2.10. БКГ матриця обраних банківських продуктів АТ «ВСТ БАНК»
Джерело: складено автором на основі даних з табл. 2.11

За результатами побудови матриці БКГ, що на рис. 2.10, встановлено, що напрям кредитування юридичних осіб та розрахунково-касове обслуговування належать до категорії «Дійні корови», оскільки характеризуються відносно високою часткою і відносно низькими темпами зростання. Саме ці напрями забезпечують банку стабільний грошовий потік і формують вагому частину його доходів, виступаючи основою фінансової стійкості установи.

Послуги кредитування фізичних осіб та інвестиції в цінні папери належать до категорії «Знаки питання», оскільки функціонують на швидкозростаючих ринках, проте характеризуються невисокою ринковою часткою. Їх подальший розвиток потребує додаткових інвестицій та посилення конкурентних переваг.

Напрям кредитів та авансів банкам належить до категорії «Собаки», що зумовлено низькою ринковою часткою та від'ємними темпами зростання сегмента, а отже свідчить про обмежені перспективи його подальшого розвитку.

Завершивши оцінку продуктового портфеля банку, доцільно перейти до другого елемента комплексу маркетингу – ціни.

Для відображення цінового позиціонування АТ «ВСТ БАНК», у табл. 2.12 наведено порівняльний аналіз його тарифів із тарифами основних конкурентів на прикладі послуг для ФОП.

Таблиця 2.12

Порівняння умов тарифів для фізичних осіб-підприємців

Банк	Вартість відкриття рахунку ФОП, грн	Вартість РКО для ФОП (базовий пакет при наявності оборотів), грн/міс
АТ «ВСТ БАНК»	100	100
АТ «А-БАНК»	0	0
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	0	100
АТ «ТАСКОМБАНК»	0	300
АТ «КРЕДОБАНК»	0	0
ПАТ КБ "Південний"	200	200

Джерело: складено автором на основі даних з офіційних сайтів банків [62, 63, 64, 65, 67].

На відміну від окремих основних конкурентів, які використовують стратегію нульових тарифів для масового захоплення ринку, АТ «ВСТ БАНК» встановлює мінімальний, проте відчутний фінансовий бар'єр – 100 грн за відкриття рахунку та 100 грн/міс за базове РКО. Обраний банком підхід є економічно доцільним, оскільки дозволяє мінімізувати кількість неактивних рахунків.

Щодо елемента «місце», банк використовує гібридну модель дистрибуції, яка поєднує цифрові канали обслуговування із мережею фізичних відділень [62]. Географічну структуру відділень банку наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Географічна структура мережі відділень АТ «ВСТ БАНК»

Регіон	Кількість відділень
Дніпропетровська область	4
Запорізька область	1
м. Київ	3
Львівська область	2
Миколаївська область	2
Одеська область	14
Полтавська область	1
Сумська область	1
Харківська область	4
Хмельницька область	1
Черкаська область	1
Усього	33

Джерело: складено автором на основі Звіту про кількість структурних підрозділів банків станом на 01.04.2026, НБУ [55].

Дані табл. 2.13 вказують на виражену регіональну концентрацію фізичної інфраструктури АТ «ВСТ БАНК». Із 33 діючих відділень 14 розташовано в Одеській області, що формує історично сформований центр офлайн-присутності банку. У ключових економічних регіонах, м. Київ, Дніпропетровська та Харківська області, представництво є обмеженим, тоді як в інших регіонах воно мінімальне.

Часткова компенсація обмеженої офлайн-присутності забезпечується за рахунок розгалуженої екосистеми цифрових каналів дистрибуції. Основними платформами дистанційного збуту послуг виступають мобільний застосунок АТ «ВСТ БАНК», необанк «Власний Рахунок» та спеціалізований веббанкінг для корпоративного сектору і ФОП.

Наступним важливим складовим елементом комплексу маркетингу АТ «ВСТ БАНК» є політика просування. Маркетингова діяльність АТ «ВСТ БАНК» охоплюють такі основні напрями [37, 62]:

1. Реклама.
2. Стимулювання збуту.
3. Прямий маркетинг.
4. Зв’язки з громадськістю.
5. Корпоративна соціальна відповідальність.
6. Маркетинг у соціальних мережах.

Рекламна діяльність банку базується переважно на інструментах цифрового маркетингу – контекстної реклами у пошукових системах, банерної онлайн-реклами, пошукової оптимізації сайту, і т. д.; а також включає розміщення фізичної банерної реклами.

Система стимулювання збуту спирається на інтегровану програму лояльності, де основним тригером для клієнтів виступає кешбек. Цей напрям тісно пов’язаний з прямим маркетингом, що передбачає використання персоналізованих «push-повідомлень» в мобільному застосунку та e-mail маркетингу.

Напрям зв’язків з громадськістю виконує здебільшого функцію формування позитивного іміджу банку. Інструментами у цій сфері є публікації у медіа та участь у фінансових заходах.

Ефективним інструментом підтримки зв'язків з громадськістю виступає корпоративна соціальна відповідальність. Банк позиціонує себе як соціально орієнтований бізнес, публічно звітуючи про системну участь у благодійних фондах, зборах на потреби Сил оборони України, підтримку громадян, що постраждали внаслідок війни, та спонсорування освітньо-культурних проєктів. Слід зазначити, що попри значний обсяг такої діяльності, рівень її комунікації для широкої аудиторії є неповною мірою реалізованим.

Щодо маркетингу в соціальних мережах, банк використовує класичні платформи, такі як Facebook, Instagram, LinkedIn та YouTube, переважно як інформаційні канали. Вони слугують для сповіщення аудиторії про оновлення функціоналу застосунку, зміни тарифів чи графіків роботи відділень. Згідно з результатами SWOT-аналізу, табл. 2.8 та 2.9, рівень використання потенціалу сучасних соціальних медіа є обмеженим, що частково стримує ефективність залучення молодої цільової аудиторії.

Далі розглянуто п'ятий елемент маркетинг-міксу банку – людські ресурси. Станом на кінець 2025 р. чисельність працівників банку становила 1 287 осіб, з яких 69 % – жінки та 31 % – чоловіки, що візуалізовано на рис. 2.11. Високий рівень кадрового потенціалу підтверджується тим, що близько 83 % працівників мають повну вищу освіту, а понад 63 % персоналу перебувають у найбільш продуктивній віковій категорії від 25 до 49 років. Середній вік працівників становить 44 роки [37].

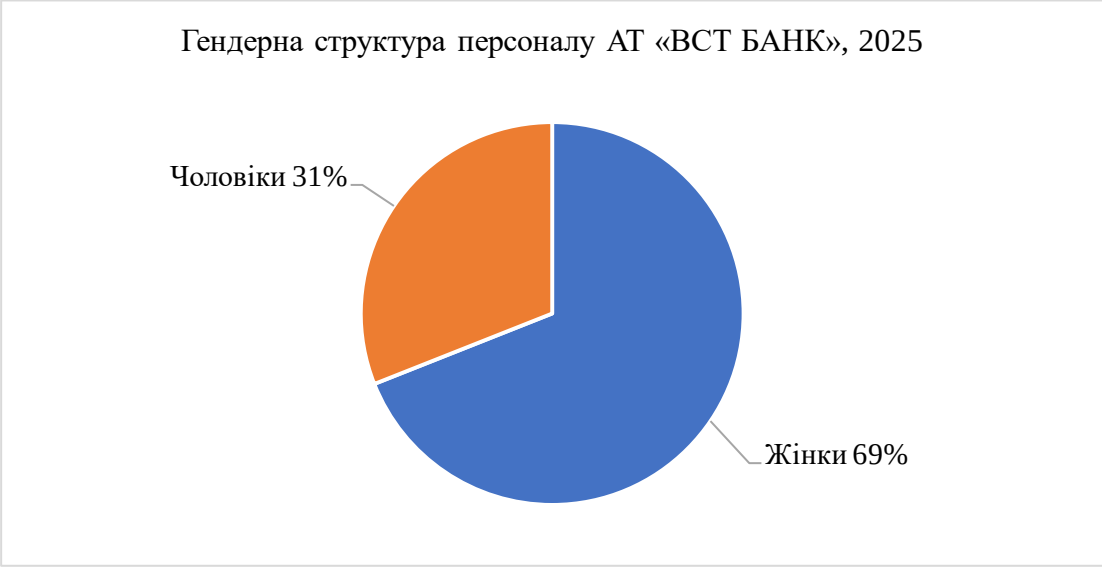


Рис. 2.11. Структура персоналу АТ «ВСТ БАНК» станом на кінець 2025 р., %
Джерело: складено автором на основі матеріалів [37]

Мета концепції управління персоналом полягає у формуванні системи, що базується не на адміністративних, а на економічних інструментах стимулювання та соціальних гарантіях, спрямованих на узгодження інтересів працівників із цілями Банку щодо забезпечення високої продуктивності праці та досягнення максимальних економічних результатів діяльності [37].

Основне завдання управління персоналом полягає в підвищенні ефективності діяльності Банку, що реалізується через [37]:

- добір кваліфікованих та мотивованих працівників;
- ефективне використання професійних навичок і потенціалу персоналу;
- удосконалення системи мотивації праці;
- підвищення рівня задоволеності роботою всіх категорій працівників;
- розвиток та підтримку системи безперервного підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення сприятливого морально-психологічного клімату в колективі;
- управління професійним розвитком і кар'єрою працівників;
- стимулювання творчої активності персоналу та підтримку інноваційних ініціатив;
- удосконалення методів оцінювання персоналу;
- забезпечення належного рівня добробуту працівників, що підвищує привабливість роботи в Банку.

Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації співробітників, в умовах високої конкуренції на банківському ринку банк здійснює систематичне навчання та перепідготовку персоналу, забезпечуючи його адаптацію до сучасних тенденцій розвитку фінансового сектору [37].

Політика АТ «ВСТ БАНК» у сфері дотримання прав людини, захисту інтересів працівників та забезпечення рівних можливостей регламентується внутрішніми документами, зокрема Корпоративним кодексом АТ «ВСТ БАНК».

Основні засади корпоративного управління АТ «ВСТ БАНК» закріплені в Кодексі корпоративного управління та Положенні про організацію корпоративного управління, затверджених відповідно рішенням акціонера та Наглядової ради у

вересні 2025 р. Основними принципами корпоративного управління АТ «ВСТ БАНК» є [37]:

- принцип гарантії прав та інтересів акціонерів, клієнтів та інших стейкхолдерів;
- принцип ефективного управління;
- принцип ефективного розподілу повноважень між органами управління;
- принцип ефективного контролю за фінансово-господарською діяльністю;
- принцип корпоративної соціальної відповідальності;
- принцип прозорості структури власності та інформаційної відкритості;
- принцип дотримання законності та етичних норм;
- принцип справедливої винагороди;
- принцип кваліфікованості.

Узагальнюючи, підхід до кадрової політики та корпоративного управління АТ «ВСТ БАНК» є таким, що сприяє підтриманню високого рівня професійних компетенцій та якості клієнтського сервісу.

Наступний елемент маркетинг-міксу АТ «ВСТ БАНК» – процес. Візуалізація алгоритму взаємодії споживача з фінансовою установою представлена на рис. 2.12.

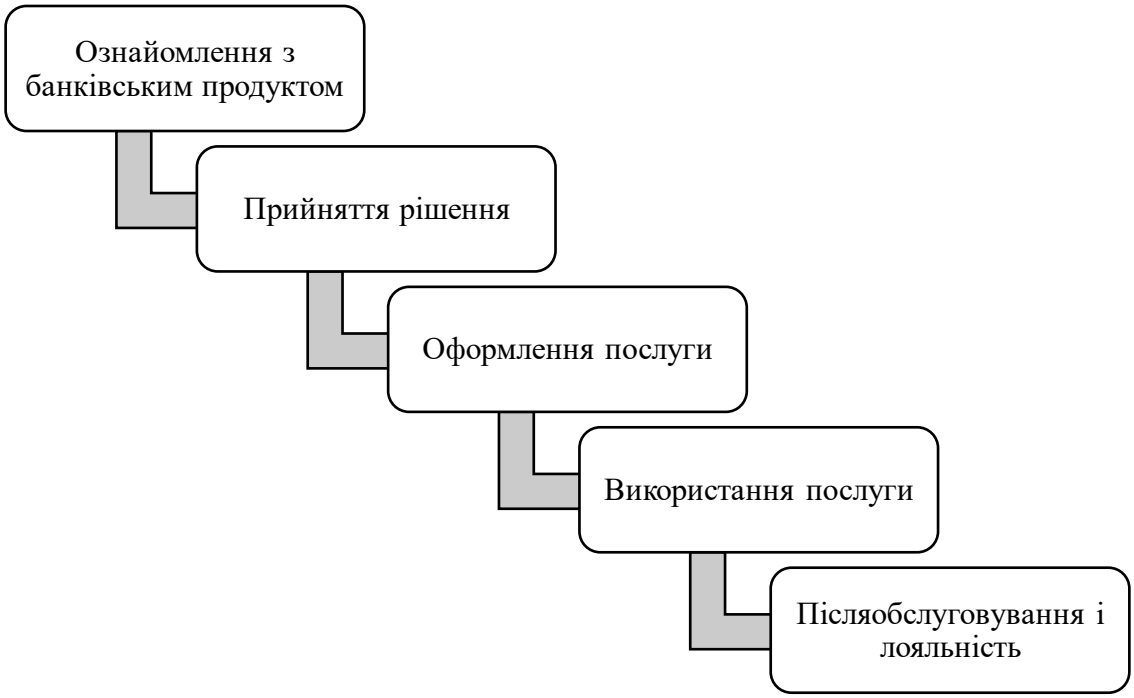


Рис. 2.12. Етапи клієнтського шляху при взаємодії з продуктами АТ «ВСТ БАНК»
Джерело: складено автором на основі матеріалів [17, 62]

На стадії ознайомлення з продуктом банк формує первинне інформування цільової аудиторії через цифрові канали комунікації та маркетингові інструменти. Етап прийняття рішення стимулюється за рахунок екосистемних переваг та прозорої тарифної політики. Етап оформлення послуги характеризується оптимізацією часу ідентифікації клієнта завдяки дистанційному онбордингу та інтеграції з державними цифровими сервісами. Під час використання послуги операційна модель банку забезпечує стабільність і безперервність обробки транзакцій на основі власного процесингового центру. На завершальному етапі післяобслуговування стратегічний акцент зміщується на довгострокове утримання клієнтів, що реалізується через дистанційну підтримку та персоналізовані програми лояльності [37, 62].

Далі розглянуто сьомий елемент комплексу маркетингу – фізичні докази. У фінансовому секторі цей компонент відіграє важливу роль, оскільки він матеріалізує нематеріальні банківські продукти, формуючи візуальну ідентичність бренду.

На рис. 2.13 наведено дизайн стандартної та преміальної платіжних карток АТ «ВСТ БАНК».



Рис. 2.13. Дизайн стандартної картки з кешбеком АТ «ВСТ БАНК» (1); Дизайн преміальної картки АТ «ВСТ БАНК», Mastercard World Elite (2)
Джерело: офіційний вебсайт АТ «ВСТ БАНК» [62]

Візуальне оформлення носіїв, представлене на рис. 2.13, відображає оновлену айдентику банку після проведеного ребрендингу та характеризується лаконічністю та мінімалізмом, що узгоджується із сучасними тенденціями у фінансовому брендингу.

Іншою важливою складовою фізичних доказів виступає дизайн внутрішнього простору фізичних відділень банку та його банкоматів – рис. 2.14. Архітектурні та

інтер'єрні рішення фізичної інфраструктури характеризуються уніфікованим корпоративним бренд-кодом.



Рис. 2.14. Відділення АТ «ВСТ БАНК» №46, проспект Шевченка 10/9, Одеса; банкомати АТ «ВСТ БАНК», вул. Михайла Грушевського, 39-И, Одеса
Джерело: відкриті онлайн-дані сервісу «Google Maps»

Завершальним елементом маркетинг-міксу АТ «ВСТ БАНК» є психологічне сприйняття. Його аналіз інформаційного простору та клієнтських відгуків дозволяє виокремити кілька його аспектів:

1. У роздрібному сегменті банк робить акцент на сучасності і цифровізації фінансової установа, тоді як у корпоративному сегменті зберігає імідж стабільного та консервативного партнера [62].

2. Нещодавній ребрендинг банку зумовив необхідність адаптації сприйняття бренду на ринку [38]. Оновлення візуальної ідентичності супроводжується певними викликами щодо формування впізнаваності та закріплення нової назви в свідомості клієнтів.

3. Психологічне сприйняття періодично зазнає впливу з боку загального інформаційного фону банку – оприлюднення результатів фінансового моніторингу, негативні відгуки клієнтів у відкритих джерелах [68, 69].

Підсумовуючи, бренд банку наразі перебуває у стадії трансформації, спрямованої на подальше зміцнення його сприйняття як надійного фінансового інституту та сучасного цифрового банку.

Висновки до розділу 2

Проведене дослідження АТ «ВСТ БАНК» дає підставу охарактеризувати банк як стійку та прибуткову фінансову установу, здатну адаптуватися до складних макроекономічних умов. Банк демонструє стабільне зростання ресурсної бази та підтримує високий рівень рентабельності операційної діяльності. Попри обмежену кількість і регіональну концентрацію фізичних відділень, установа сформувала сильну конкурентну перевагу завдяки глибокій цифровізації послуг, наявності власного процесингового центру та успішній взаємодії з холдингом «Fozzy Group». Основою фінансової стабільності банку виступає розвинений корпоративний сегмент, який генерує стабільний дохід і формує більшість кредитного портфеля. Крім того, банк має значний потенціал у сфері соціальної відповідальності завдяки системній фінансовій підтримці громадських організацій і сфери освіти.

Однак, аналіз виявив і низку суттєвих структурних та комунікаційних проблем в стратегії АТ «ВСТ БАНК». Головною вразливістю бізнес-моделі є дисбаланс продуктового портфеля – роздрібний бізнес займає мінімальну частку та потребує значних цільових інвестицій для стимулювання попиту; розвитку цього перспективного напряму перешкоджають іміджеві бар'єри. Зокрема, банк стикається зі зниженням рівня впізнаваності після нещодавнього ребрендингу, а також має репутаційні втрати через публічний розголос справ щодо відмивання коштів. Ситуація також ускладнюється консервативним підходом до просування, банк має слабку присутність у сучасних віральних соціальних мережах, що обмежує доступ до молодої цільової аудиторії та знижує загальну ефективність залучення нових клієнтів.

Підбиваючи підсумки, АТ «ВСТ БАНК» володіє якісним та технологічним цифровим продуктом, але стикається з комунікаційною кризою, яка блокує масштабування банку. Для того щоб відновити довіру після репутаційних втрат, закріпити оновлений бренд у свідомості населення, втримати наявних клієнтів та органічно залучити нових, банку необхідно переосмислити підхід до ведення маркетингової діяльності та осучаснити його відповідно до актуальних вимог ринку і тенденцій. Конкретні пропозиції та практичні рекомендації щодо вирішення цих завдань детально розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ВСТ БАНК»

3.1. Визначення стратегічного напряму розвитку маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК»

З урахуванням результатів дослідження маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» та актуальних тенденцій розвитку маркетингової теорії і практики, рекомендованим напрямом розвитку маркетингової діяльності банку визначено забезпечення узгодженості інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності з маркетинговою стратегією банку та її системною імплементацією в комунікаційну політику.

Стратегічна доцільність даного напряму обґрунтовується комплексом основних виявлених характеристик банку:

1. Згідно з рис. 2.5, пряма кореляція між обсягом витрат на маркетинг та фінансовим результатом банку відсутня.

2. Обрані фактори SWOT-аналізу, табл. 2.8 та 2.9, а саме:

- S5. Спонсорська підтримка та співпраця з культурними й освітніми установами;
- W4. Обмежена присутність і активність у соціальних мережах, відсутність сторінок у «TikTok» та «Threads»;
- W1. Негативний репутаційний вплив внаслідок фігурування співробітників банку у справах щодо відмивання коштів;
- W3. Зниження рівня впізнаваності бренду внаслідок ребрендингу з «Банк Восток» на «ВСТ БАНК»;
- O1. Формування/відновлення репутації через участь у благодійних ініціативах, підтримку осіб, які постраждали внаслідок воєнних дій, співпрацю з неурядовими організаціями та молодіжними активістськими об’єднаннями.

3. Відповідно до табл. 2.10, відносна частка роздрібного сегменту, тобто відсоток клієнтів-фізичних осіб, розрахована за обсягом кредитів та заборгованості клієнтів станом на 01.04.2026, дорівнює 4%.

4. Однією з основних функцій Відділу маркетингу та реклами є розробка і координація стратегічної діяльності Банку з формування позитивного іміджу та репутації.

5. Згідно з БКГ матрицею, рис. 2.9, кредити фізичним особам увійшли до категорії «Знаки питання» – перспективних продуктів зі слабкими ринковими позиціями, що вимагають значних фінансових вливань або виведення з асортименту.

Оскільки витрати на пряму рекламу не забезпечують пропорційного зростання доходів, банку варто розглянути альтернативний підхід до просування банківських послуг.

Перед Відділом маркетингу наразі стоїть критичне завдання – відновити рівень довіри до банку після попередніх криз та закріпити впізнаваність нової назви після ребрендингу. БКГ-матриця, в свою чергу, вказує на необхідність збалансування продуктового портфеля банку через розширення роздрібного сегменту, а SWOT-аналіз сигналізує про низький рівень присутності банку у соціальних мережах. За таких умов використання виключно традиційних рекламних інструментів має обмежену ефективність.

Для подолання виявлених проблем та реалізації наявного потенціалу АТ «ВСТ БАНК» (О1) доцільним є системна інтеграція в маркетингову стратегію банку принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що передбачає перехід від окремих благодійних ініціатив до комплексного використання КСВ як інструменту формування довіри, репутації та довгострокової лояльності клієнтів.

Поняття корпоративної відповідальності у науковій літературі розглядається через низку взаємопов’язаних концепцій, серед яких стратегічна філантропія, корпоративне громадянство та соціальна відповідальність бізнесу. Домінуючим підходом сьогодні є концепція створення спільної цінності, відповідно до якої діяльність підприємства повинна забезпечувати одночасне формування економічної вигоди для власників і позитивного суспільного ефекту [71, с. 2].

Соціальна відповідальність розглядається як механізм узгодження інтересів бізнесу та суспільства, що дозволяє досягати взаємовигідних результатів для всіх зацікавлених сторін [71, с. 2].

Компанії, які інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності у свою діяльність, мають більше можливостей для формування позитивної ділової репутації, залучення кваліфікованих працівників, стимулювання інноваційного розвитку та зниження операційних і репутаційних ризиків. КСВ також сприяє забезпеченню довгострокової стійкості організацій шляхом реагування на актуальні соціальні виклики, зокрема проблеми зміни клімату, умов праці та суспільного розвитку, одночасно створюючи цінність як для бізнесу, так і для суспільства. У сучасних умовах споживачі, інвестори, працівники та регулятори дедалі більше очікують від компаній етичної, прозорої та відповідальної поведінки, тому недостатня увага до принципів КСВ може негативно впливати на конкурентні позиції підприємства [72, с. 360].

У наукових дослідженнях банківського сектору КСВ розглядається як важливий чинник формування фінансової стабільності та репутаційного капіталу банків. Зокрема, у роботі Франческо Ґанджі, Маріо Мустіллі, Ніколи Варроне та Лючії Мікели Данієле встановлено, що рівень залучення банків до КСВ залежить від їхнього розміру та фінансової структури, зокрема рівня фінансового важелю. Автори доводять, що великі та більш фінансово залежні банки частіше інтегрують КСВ у свою діяльність як інструмент зниження ризиків та підвищення довіри з боку стейкхолдерів [73, с. 51–52].

Емпіричні результати також свідчать про позитивний зв’язок між КСВ та фінансовими результатами банків. Установлено, що банки з вищим рівнем соціально відповідальної діяльності демонструють кращу прибутковість, вищу якість кредитного портфеля та нижчий рівень проблемних кредитів [73, с. 52].

Отже, успішно впроваджені принципи КСВ в стратегічну діяльність банку сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами, переходу від транзакційної моделі взаємодії до партнерської та забезпечують довгострокову конкурентоспроможність.

У межах теоретичної концепції корпоративної соціальної відповідальності виокремлюють три умовні рівні її реалізації, що візуалізовано на рис. 3.1:

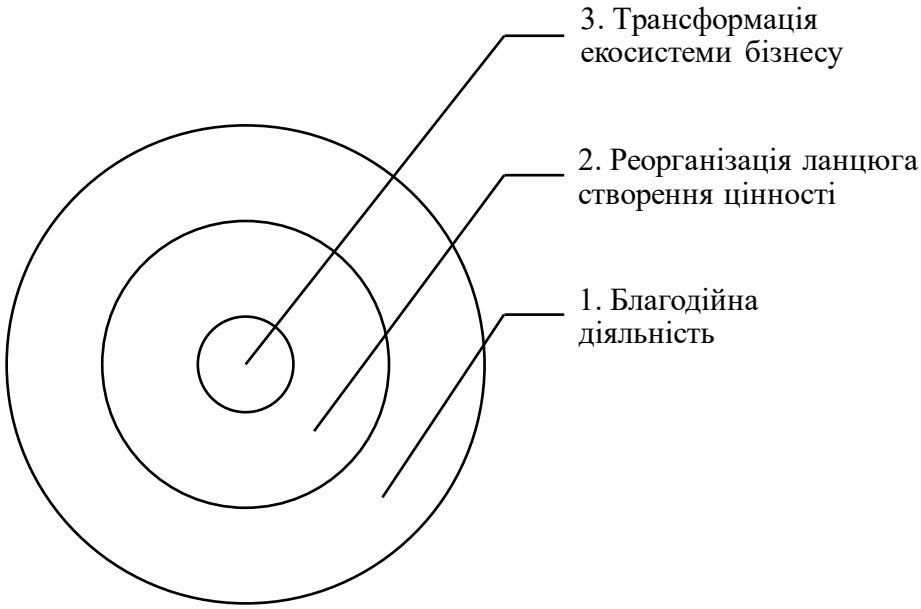


Рис. 3.1. Рівні впровадження принципів КСВ в діяльність компанії
Джерело: складено автором на основі матеріалів [71, с. 4–5]

Перший рівень охоплює ініціативи, що переважно мотивуються благодійними та етичними міркуваннями, хоча і можуть мати опосередкований економічний ефект з прив'язкою до бізнес-результатів [71, с. 5–7].

Другий рівень включає заходи, які одночасно спрямовані на покращення фінансових результатів компанії та підвищення соціального або екологічного ефекту. Такі ініціативи інтегруються у ключові елементи ланцюга створення в цінності – постачання, виробництво, дистрибуцію і т. д. – та забезпечують взаємну вигоду як для компанії, так і для її стейкхолдерів [71, с. 7–9].

Третій рівень охоплює програми, орієнтовані на системну трансформацію бізнес-екосистеми. Їхньою метою є довгострокове зміцнення ринкових позицій компанії через створення суспільно значущих змін, навіть якщо такі ініціативи можуть супроводжуватися короткостроковими ризиками [71, с. 9–13].

У рамках цього дослідження припускається, що визначну роль для покращення конкурентоспроможності та іміджу банку відіграє не рівень інтеграції принципів КСВ в його діяльність, а рівень узгодженості даної інтеграції з маркетинговою стратегією банку.

3.2. Пропозиції щодо стану реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності в межах маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК»

Згідно зі Звітом про управління АТ «ВСТ БАНК» за 2025 р., основним напрямом реалізації політики корпоративної соціальної відповідальності банку є благодійна та спонсорська діяльність. Напрями та обсяги відповідної допомоги наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура благодійної та спонсорської діяльності АТ «ВСТ БАНК», 2025 р.

№	Отримувач	Напрям підтримки	Обсяг, тис грн
1	2	3	4
1	БФ «Милосердя Віктор»	Підтримка в різних напрямках, спрямованих на допомогу дітям, військовослужбовцям та рятувальникам.	9 240
2	БФ «Суперлюди»	Реабілітація пацієнтів, постраждалих від війни, у Superhumans Center у відділеннях протезування, психологічної підтримки, реабілітації, реконструктивної хірургії та відновлення слуху.	500
3	в/ч 3086	Обороноздатність країни – на придбання БПЛА та інших матеріалів для виконання бойових задач.	2000
4	Військовим (деталі щодо отримувачів у звіті не розкриваються)	Безоплатна передача військовим частинам РЕБ, зарядних станцій, екскаватора-навантажувача, коаксіальних кабелів, автошин, бензопил.	1668
5	Військово-медичний клінічний центр Південного регіону	Безоплатна передача системи переливання крові.	30
6	ГО «Асоціація підприємців-ветеранів АТО»	Цілями асоціації є задоволення та захист інтересів ветеранів, учасників АТО та учасників заходів з забепечення національної безпеки та оборони, реабілітація та соціальна адаптація ветеранів.	500
7	ГО «Військове братерство «Одіссей»	Закупівля спортивних костюмів для поранених військовослужбовців, що проходять лікування та реабілітацію.	76
8	БО «БФ Розвитку обороноздатності України»	Сприяння обороноздатності країни та забезпечення підрозділів збройних сил України необхідним обладнанням, приладами та амуніцією.	58
9	БО «БФ Діани Подолянчук»	Підтримка координаційного штабу з питань поводження з військовополоненими для надання консультацій та аналітичних послуг родинам військових та військовополонених.	150
10	ГО «Всеукраїнська асоціація донорів України»	Організація проведення корпоративного дня донору.	65

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
11	«Об'єднання шахово-шашкових клубів Одеської області»	Утримання приміщення клубу, комунальні послуги, а також спонсорська допомога на проведення змагань.	416
12	Одеський національний театр опери та балету	Проведення фестивалю «Оксамитовий сезон в Одеській опері».	2150
13	Харківський національний академічний театр опери	Підтримка в якості головного спонсора.	400
14	ГО «Вишиванковий фестиваль»	Популяризація української культури і традицій серед громадян України.	250
15	ГС «Асоціація футболу Миколаївської області»	Проведення змагань на підтримку ЗСУ та турнірів, присвячених загиблим героям області.	131
16	БФ «Уніон Одеса»	Сприяння розвитку культури та освіти шляхом проведення культурних та освітніх заходів.	600
17	ГО «Уніон. Мистецтво і культура»	Розвиток культури, мистецтва і музейної справи м. Одеси.	300
18	ТОВ «Премія Юна»	Проведення Дня республіки у Посольстві Італії - з метою розвитка відносин між країнами.	200
19	Одеський національний економічний університет	Іменні стипендії найкращим студентам.	201
20	БФ «Корпорація монстрів»	Адміністративні витрати фонду.	480
21	Південноукраїнське об’єднання іудейських громад	Виконання статутної діяльності.	300
22	Миколаївська єврейська релігійна громада	Організація та проведення національних свят, видання газети «Яхад» та інша релігійна діяльність.	131
23	ГО «Маразлі клаб»	Статутна діяльність організації.	45
24	«Харківський кластер інформаційних технологій»	Здійснення статутної діяльності.	42
25	ГО «Всесвітній клуб Одеситів»	Підтримка бюджету організації.	50
26	ГО «Метаромантика»	Виконання поточних завдань організації, зокрема, популяризації витворів мистецтва, створених комбатантами та ветеранами.	422
27	ГО «Асоціація власників сімейних компаній»	Виконання статутної діяльності.	161
28	ГО «Національна спілка художників України»	Виконання статутної діяльності.	80
29	ГО «Люмос Максіма»	Виконання статутної діяльності.	422
30	ТОВ «АО «ЗЕВС»	Виконання статутної діяльності.	50
31	Фізичні особи (деталі щодо отримувачів не розкрито)	Лікування, підтримка у скрутному становищі, та у зв’язку з участю у різних шахових змаганнях.	851
32	«ОНАТОБ» та КУ Одеського театру ім. В.С. Василька	Підтримка акторів з нагоди Міжнародного дня театру.	16
33	Фізична особа (деталі щодо отримувача не розкрито)	У зв’язку з проведенням конкурсу «Що? Де? Коли?».	108
Разом			*22 093*

Джерело: складено автором на основі Звіту про управління АТ «ВСТ БАНК» за 2025 р. [37]

Як свідчать дані з табл. 3.1, у 2025 р. АТ «ВСТ БАНК» спрямував на благодійну та спонсорську діяльність 22,09 млн грн. Найбільший обсяг фінансової підтримки було надано БФ «Милосердя Віктор» – 9,24 млн грн, що становить понад 40% загального обсягу благодійних та спонсорських витрат банку.

БФ «Милосердя Віктор» – одеська організація, діяльність якої зосереджена на реалізації соціальних, гуманітарних та благодійних проєктів, спрямованих на підтримку дітей, військовослужбовців, рятувальників та інших вразливих категорій населення [74]. Основні характеристики фонду викладені нижче [75]:

Повне найменування: Благодійний Фонд «Милосердя Віктор».

Організаційно-правова форма: благодійна організація.

Юридична адреса: 65047, м. Одеса, вул.Грушевського Михайла, Будинок 39-д, кабінет 16-1.

Дата реєстрації: 22 серпня 2005 р.

ЄДРПОУ: 33722998.

Уповноважені особи:

- Легеза Марія Василівна (керівник), у тому числі Радник Голови Правління АТ «ВСТ БАНК» [39];
- Мороховська Людмила Семенівна (підписант), у тому числі Заступник Голови Правління АТ «ВСТ БАНК» [39].

Засновники: Мороховська Л. С., Мороховський В. В., Вольф Абрахам.

Адреса вебсайту: https://www.blagoviktor.com.ua/index.html.

Види діяльності: 88.99 Надання іншої соціальної допомоги без забезпечення проживання, н.в.і.у.

Серед найбільших отримувачів допомоги також варто відзначити Одеський національний театр опери та балету – 2,15 млн грн, військову частину № 3086 – 2,0 млн грн, та підтримку військових підрозділів шляхом безоплатної передачі матеріально-технічних засобів на суму 1,67 млн грн.

Окремо слід зазначити співпрацю банку з Одеським національним економічним університетом, якому було надано 201 тис. грн на виплату іменних стипендій найкращим студентам.

Загалом, структура благодійної та спонсорської діяльності АТ «ВСТ БАНК» не має чітко визначених пріоритетних напрямів і характеризується розподілом ресурсів між різними соціальними ініціативами без сформованої стратегічної концентрації. Також спостерігається обмежене залучення галузевої експертизи банку, зокрема у сферах підвищення фінансової грамотності населення та реалізації освітніх і просвітницьких проєктів, безпосередньо пов'язаних із фінансовим сектором.

Класифікація напрямів благодійної діяльності банку, наведені в табл. 3.2 та візуалізовані на рис. 3.2, додатково підтверджують зазначені особливості структури реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 3.2

Зведена структура благодійної та спонсорської діяльності АТ «ВСТ БАНК», 2025 р.

Напрямок благодійної/споснорської діяльності	Обсяг, тис грн
Мультипрофільні благодійні фонди (1; 20)	9720
Обороноздатність, підтримка ЗСУ та ветеранів (2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9; 26)	5404
Культура та мистецтво (12; 13; 14; 16; 17; 28; 32)	3796
Розвиток громадських організацій та бізнес-спільнот (23; 24; 25; 26; 27; 29)	720
Розвиток релігійних громад (21; 22)	431
Охорона здоров'я та соцдопомога (10; 31)	916
Освіта, спорт та інтелектуальний розвиток (11; 15; 19; 33)	856
Інше (18 (ТОВ «Премія Юна» – Проведення Дня республіки у Посольстві Італії); 30 (ТОВ «АО «ЗЕВС» – Виконання статутної діяльності))	250
Разом	*22 093*

Джерело: складено автором на основі табл. 3.1

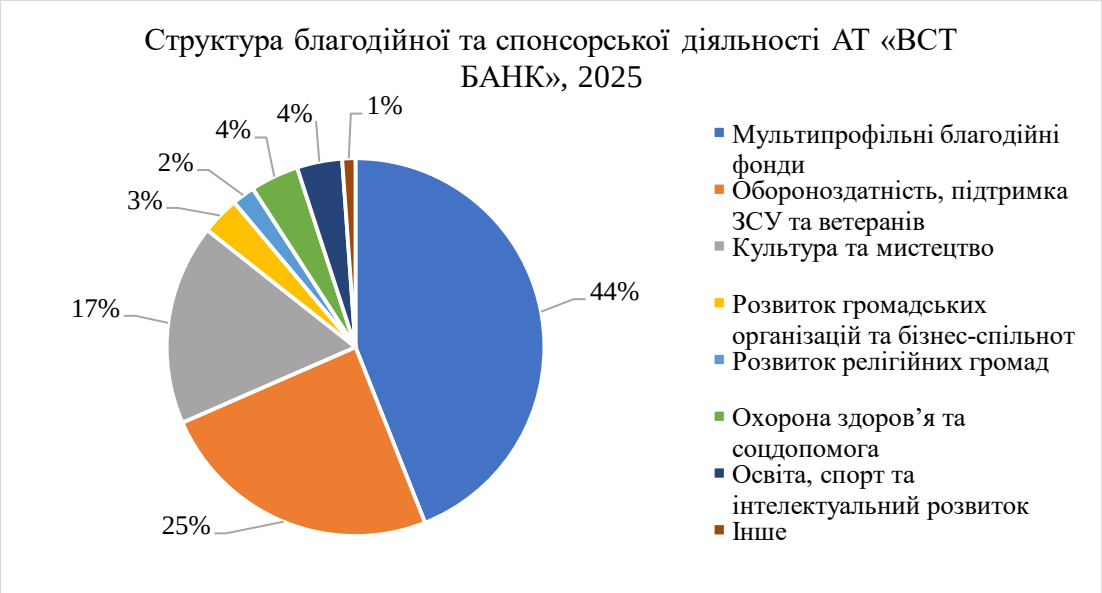


Рис. 3.2. Структурний розподіл коштів на благодійну та спонсорську діяльність АТ «ВСТ БАНК» за 2025 р., %

Джерело: складено автором на основі даних з табл. 3.2

У сучасних умовах ефективність реалізації соціальних програм визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а й рівнем їхньої публічної видимості, прозорості та здатністю формувати залученість цільових аудиторій. Тому, логічним продовженням аналізу змістовного наповнення соціальних ініціатив АТ «ВСТ БАНК» буде дослідження їхнього комунікаційного забезпечення, а саме каналів та інструментів, за допомогою яких банк інформує суспільство про власну діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Аналіз комунікаційної складової КСВ доцільно розпочати з офіційного вебсайту АТ «ВСТ БАНК» як основного каналу комунікації банку. Окремий структурований розділ, присвячений КСВ або соціальній позиції банку, на вебсайті відсутній.

На рис. 3.3. розглянуто шлях користувача до інформації про КСВ-діяльність банку, який передбачає послідовність переходів: головна сторінка сайту > розділ «Про банк» > підрозділи «Фінансові звіти» або «Новини».

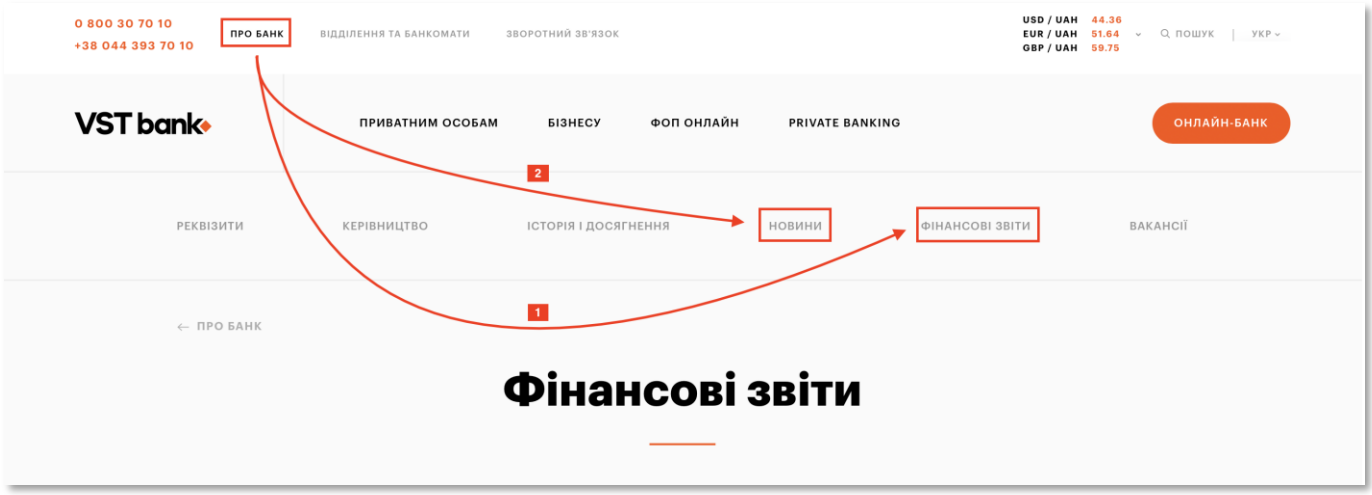


Рис. 3.3. Структурний розподіл коштів на благодійну та спонсорську діяльність АТ «ВСТ БАНК» за 2025 р., %
Джерело: офіційний вебсайт АТ «ВСТ БАНК» [62]

У розділі «Фінансова звітність», рис. 3.3, користувачу необхідно додатково обрати звіт за конкретний звітний період, після чого здійснювати пошук інформації про благодійну діяльність безпосередньо в межах повного тексту документа.

Аналогічно, у розділі «Новини» відсутня система тематичного сортування, що ускладнює виокремлення матеріалів, присвячених соціальній та благодійній діяльності банку, серед загального інформаційного контенту.

Аналіз вебсайту банку доцільно доповнити статистичними даними Google – рис. 3.4–3.6. Специфічні пошукові запити, наприклад «вст банк благодійність», не мають достатнього обсягу для відображення в Google Trends, тому як базовий показник використано загальний запит за назвою банку. На рис. 3.4–3.6. значення на осі ординат відображають відносну популярність за нормованою шкалою від 0 до 100.

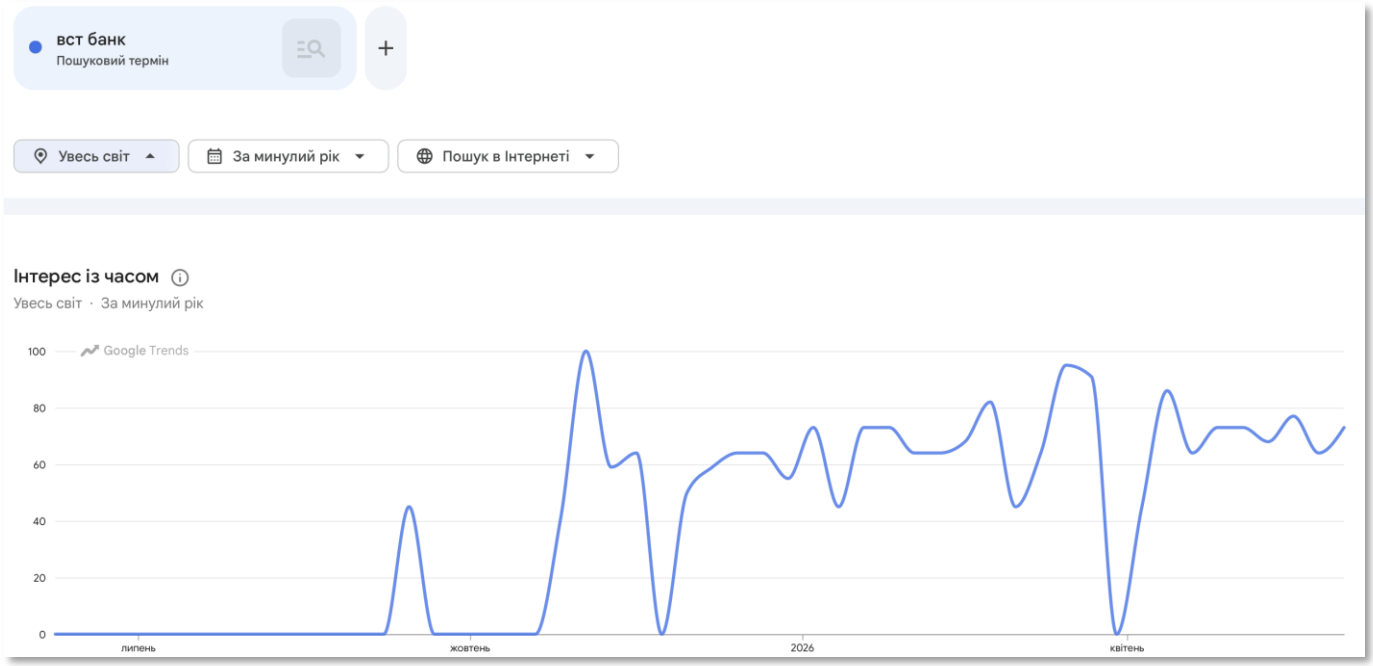


Рис. 3.4. Динаміка пошукового інтересу запиту «вст банк» в Google, 2025–2026
Джерело: інструмент аналізу пошукових запитів Google Trends [76]

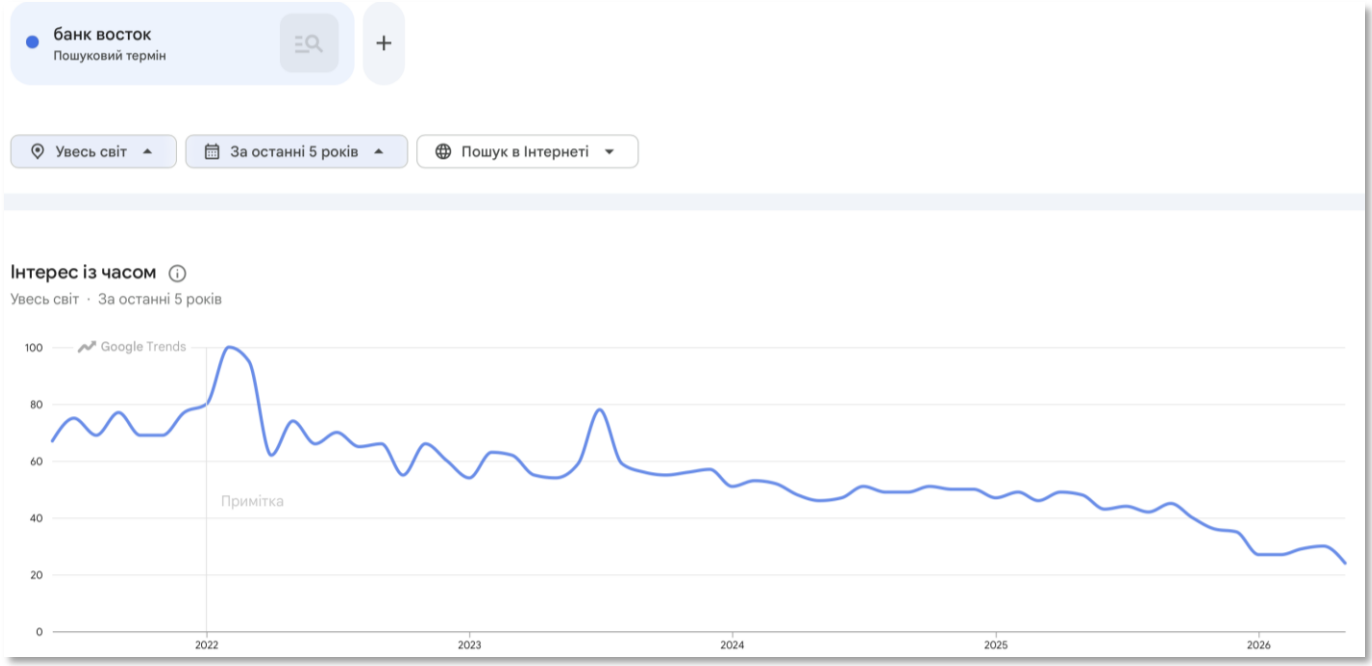


Рис. 3.5. Динаміка пошукового інтересу запиту «банк восток» в Google, 2021–2026
Джерело: інструмент аналізу пошукових запитів Google Trends [76]

Для дослідження особливостей сприйняття цільовою аудиторією оновленого бренду банку було сформовано відповідний графік на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Порівняння динаміки популярності пошукових запитів банку в умовах ребрендингу банку («Банк Восток» та «ВСТ БАНК»), 2025–2026
Джерело: складено автором на основі матеріалів [76]

Рис. 3.6 свідчить про те, що цільова аудиторія ще не здійснила остаточного переходу до оновленого бренду. Незважаючи на загальне домінування запитів за новою назвою «ВСТ БАНК» із початку 2026 р., чітко простежується збереження відносно великої частки пошукових запитів зі старою назвою «Банк Восток». Це вказує на значну інерцію споживчої звички та на, що процес повної адаптації клієнтів до ребрендингу все ще триває.

Підсумовуючи, можна зазначити, що поточний формат подачі інформації щодо КСВ-діяльності АТ «ВСТ БАНК» на офіційному вебсайті виконує радше звітну функцію. Він орієнтований переважно на вузьке коло стейкхолдерів – регуляторів, акціонерів та корпоративних партнерів. Для масових споживачів, зокрема роздрібних клієнтів, зазначена інформація залишається малопомітною у межах загального інформаційного простору банку.

Наступним кроком дослідження комунікації КСВ зважаючи на те, що масовий клієнт потребує більш динамічного та емоційного контенту, є аналіз соціальних мереж АТ «ВСТ БАНК» як ключового каналу висвітлення соціальних ініціатив банку серед фізичних осіб.

З метою порівняння форматів подачі контенту та оцінки рівня залученості аудиторії, нижче наводиться представленість банку на ключових платформах соціальних мереж – Instagram, Facebook та LinkedIn. Для кожної з платформ наведено візуалізацію загального профілю установи, а також приклад окремої публікації, присвяченої КСВ-ініціативі – рис. 3.7–3.9.

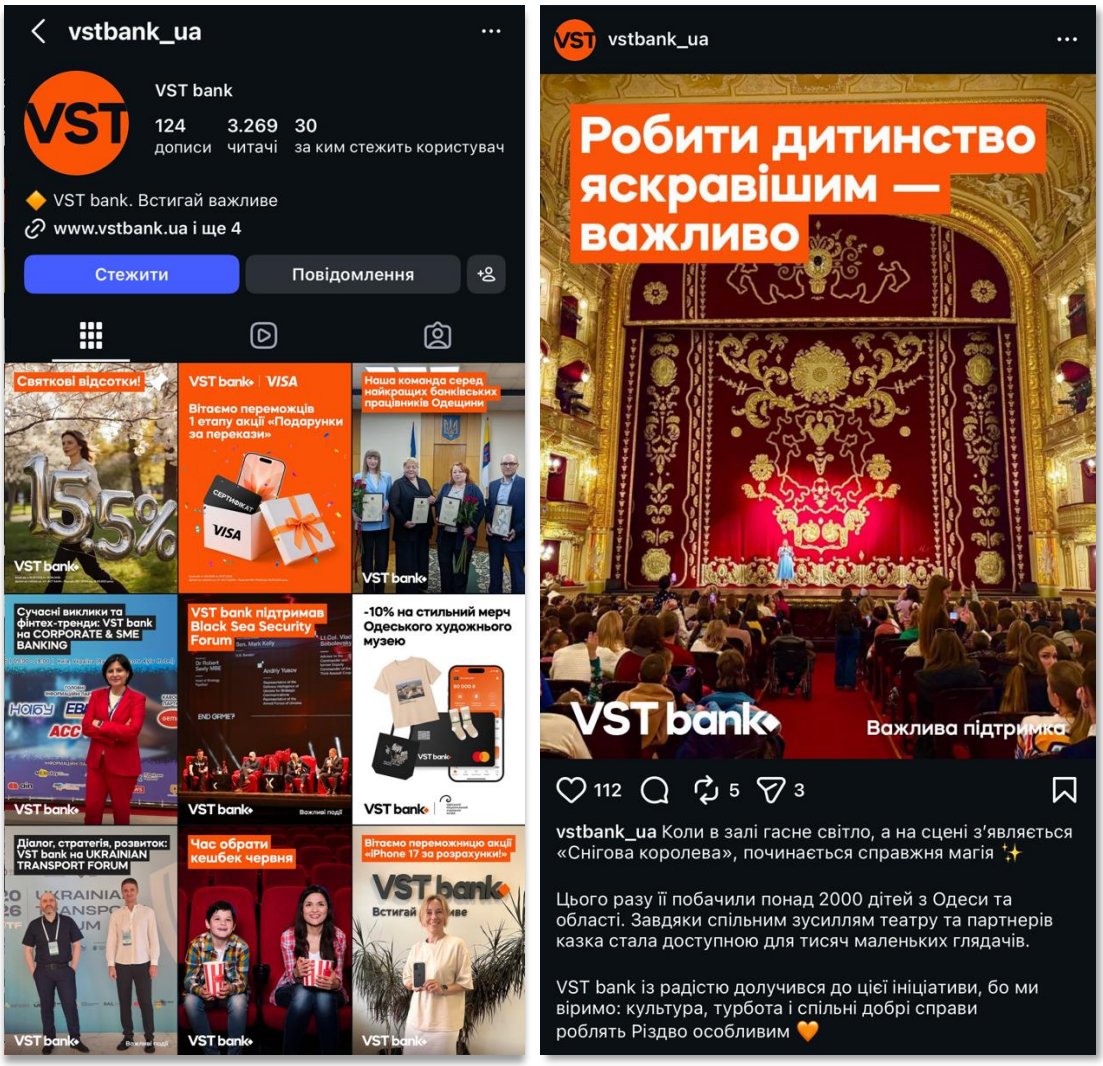


Рис. 3.7. Візуальне оформлення профілю та приклад публікації КСВ-ініціативи на офіційній сторінці АТ «ВСТ Банк» в Instagram
Джерело: офіційна сторінка банку в мережі Instagram [77]

Згідно з рис. 3.7, станом на травень 2026 р., профіль АТ «ВСТ БАНК» в Instagram налічує 3 тис. підписників та 124 публікації. Контент оформлено у єдиному корпоративному стилі з використанням фірмової айдентики, що сприяє впізнаваності бренду. На відміну від вебсайту, комунікація в Instagram має більш емоційний характер та орієнтована на підвищення залученості роздрібної аудиторії через візуальний контент і висвітлення соціально значущих проєктів.

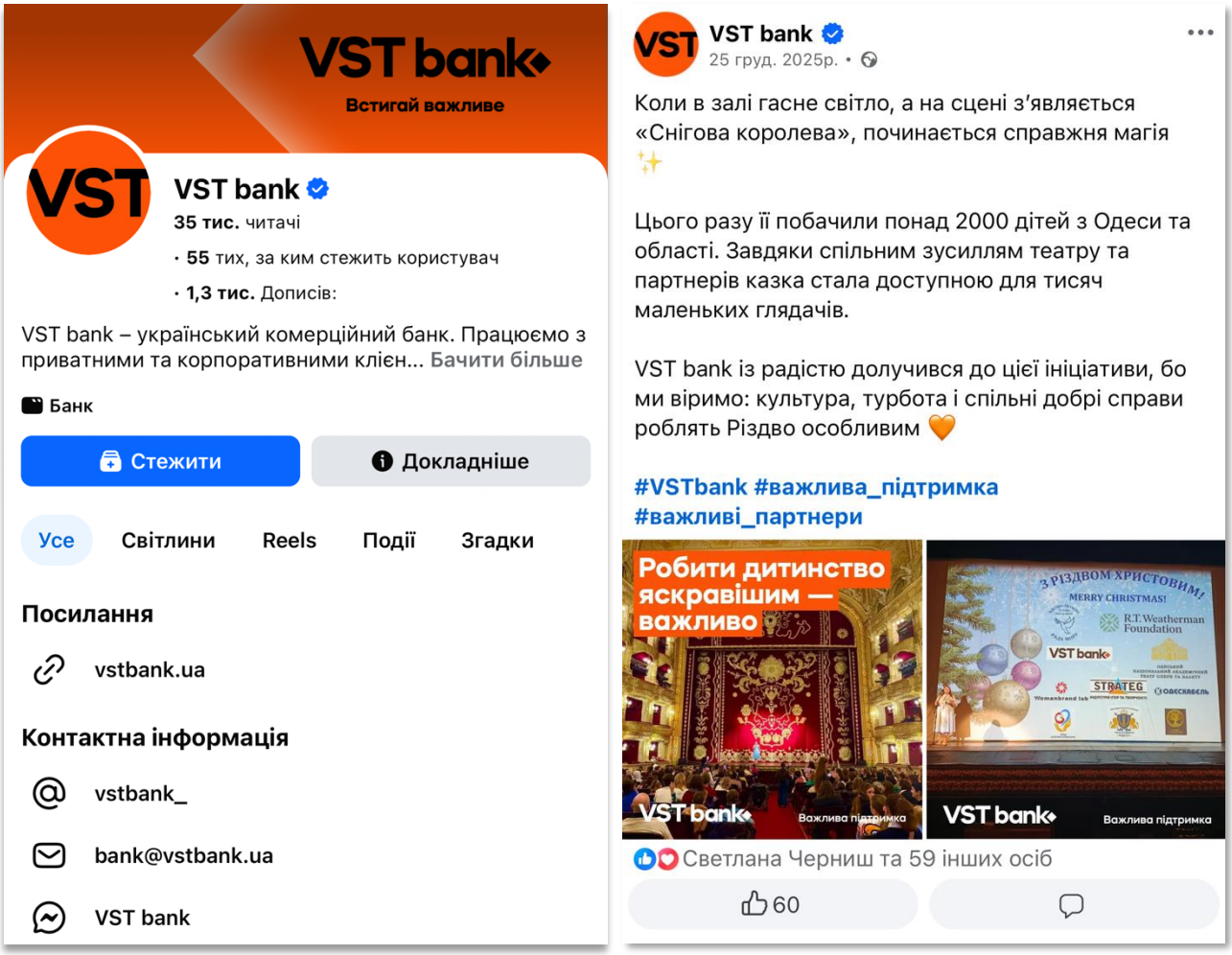


Рис. 3.8. Візуальне оформлення профілю та приклад публікації КСВ-ініціативи на офіційній сторінці АТ «ВСТ Банк» у Facebook
Джерело: офіційна сторінка банку в мережі Facebook [78]

Відповідно до рис. 3.8, станом на травень 2026 р., профіль АТ «ВСТ БАНК» в Facebook налічує 35 тис. підписників та 1,3 тис. публікацій. Такі кількісні показники вказують на те, що ця платформа розглядається установою як один із найбільш усталених та масових цифрових каналів зв'язку з аудиторією.

Аналогічно до Instagram, контент у Facebook оформлюється з дотриманням єдиного корпоративного стилю та використанням елементів фірмової айдентики, що забезпечує цілісність комунікацій і сприяє впізнаваності бренду.

Варто відзначити розширений візуальний ряд, який включає не лише фотографію з місця події, а й банер із переліком логотипів благодійних фондів та організацій-співтворців. Це дозволяє припустити, що комунікація у Facebook орієнтована не виключно на кінцевого споживача, а й виконує функцію звітування перед інституційними стейкхолдерами та корпоративними партнерами.

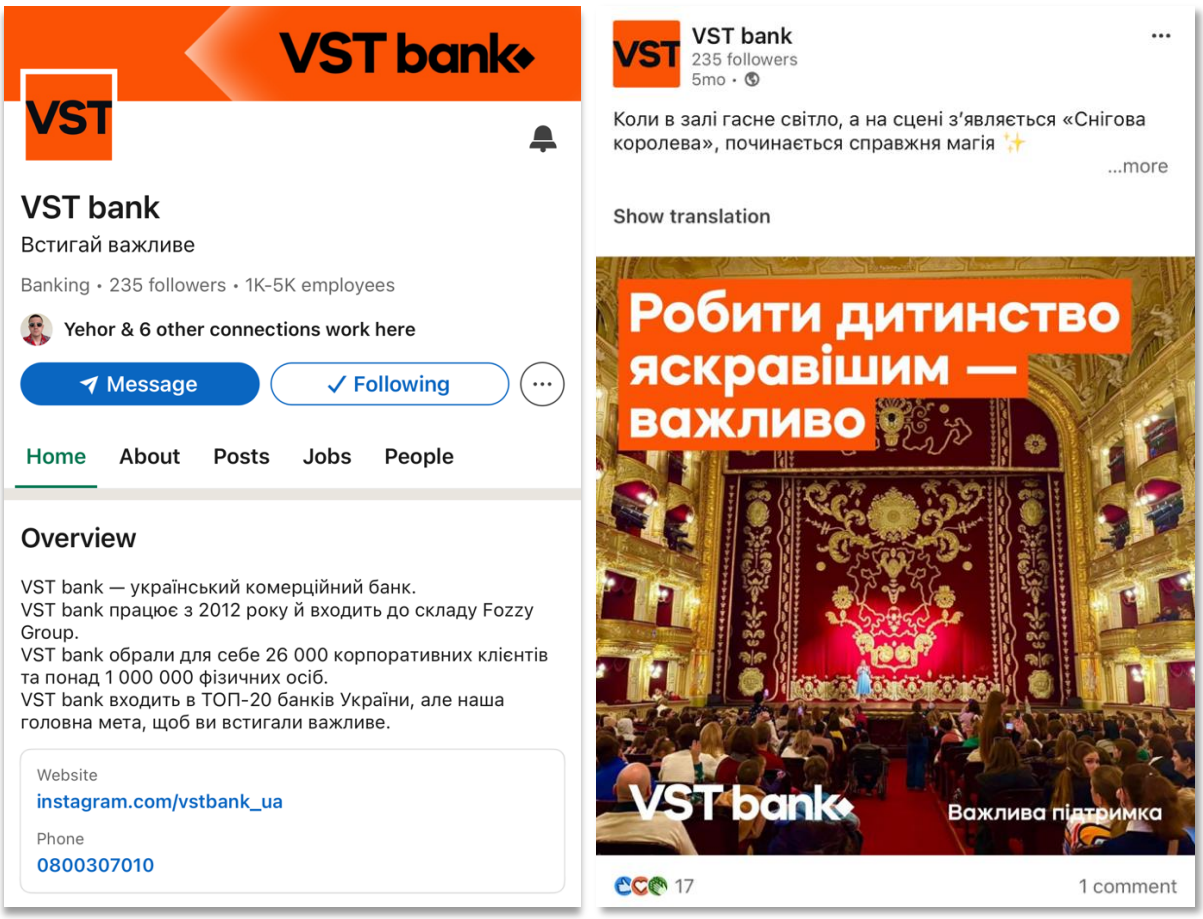


Рис. 3.9. Візуальне оформлення профілю та приклад публікації КСВ-ініціативи на офіційній сторінці АТ «ВСТ Банк» у LinkedIn
Джерело: офіційна сторінка банку в мережі LinkedIn [79]

Згідно з рис. 3.8, станом на травень 2026 р., профіль АТ «ВСТ БАНК» в LinkedIn налічує 235 підписників. Дана платформа наразі перебуває на етапі розвитку і використовується переважно як інструмент підтримки бренду банку як роботодавця , а її аудиторія представлена переважно вузьким колом фахівців.

Порівняння публікацій, представлених на рис. 3.7–3.9, свідчить про застосування банком стратегії крос-постингу. Текстове наповнення та основні візуальні матеріали є ідентичними для всіх соціальних мереж банку, окрім Facebook, де окремі публікації доповнюються додатковими матеріалами.

Підсумовуючи, використання стандартизованого підходу до ведення соціальних мереж банку забезпечує цілісність брендового наративу в медіапросторі. З іншого боку, відносно низький рівень залученості аудиторії дозволяє припустити, що поширення контенту без адаптації під функціональні особливості та специфіку аудиторії кожної соціальної мережі обмежує загальну ефективність комунікацій.

3.3. Рекомендації з удосконалення маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» за допомогою інструментів корпоративної соціальної відповідальності

Для реалізації обраного напряму вдосконалення маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» розроблено комплекс рекомендацій, що складається з загальних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної діяльності банку в цифрових каналах та практичного комплексу соціально відповідальних маркетингових проєктів, спрямованих на інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності в систему маркетингових комунікацій банку.

У межах даного дослідження загальними рекомендаціями з вдосконалення маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» є:

1. Створення в межах розділу «Про банк» на офіційному вебсайті АТ «ВСТ БАНК» окремої вкладки «Соціальна позиція», у якій буде систематизовано інформацію щодо підходу банку до ведення КСВ-діяльності та, безпосередньо, інформації про реалізовані благодійні та соціально відповідальні проєкти.

Для ілюстрації можливого способу реалізації запропонованої пропозиції – рис. 3.10 – використано досвід банку з іноземної банківської групи «BNP Paribas», що входить до десятки провідних банків України, – АТ «УКРСИББАНК».

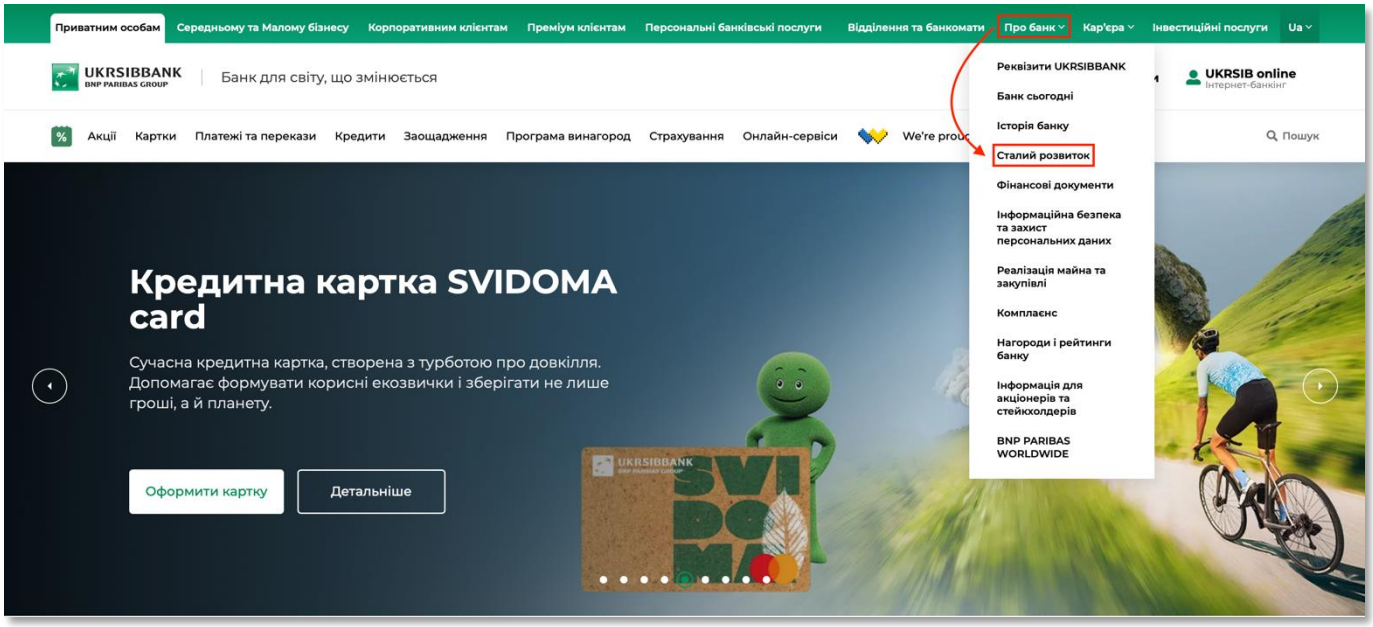


Рис. 3.10. Приклад систематизації інформації про КСВ-діяльність банку у розділі «Про банк», АТ «УКРСИББАНК»

Джерело: офіційний вебсайт АТ «УКРСИББАНК» [80]

Як альтернативний приклад реалізації структури сторінки «Соціальна позиція» наведено банк із приватним капіталом АТ «ПУМБ», у якому відповідний розділ має розширену та логічно структуровану організацію контенту, що показано на рис. 3.11.

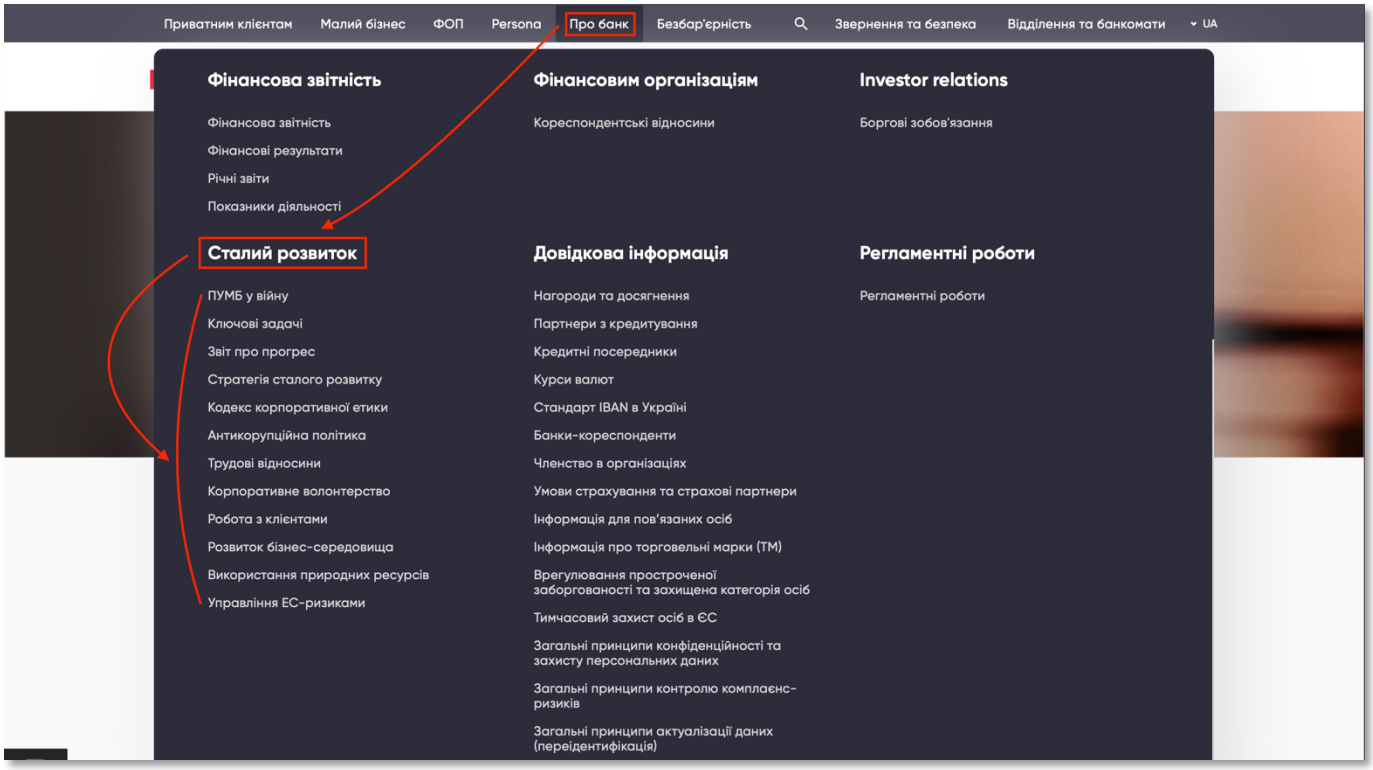


Рис. 3.11. Приклад систематизації інформації про КСВ-діяльність банку у розділі «Про банк», АТ «ПУМБ»
Джерело: офіційний вебсайт АТ «ПУМБ» [81]

На основі аналізу практик провідних українських банків для офіційного вебсайту АТ «ВСТ БАНК» пропонується наступна структура розділу «Соціальна позиція»:

1. Соціальна позиція банку.
2. Наша корпоративна соціальна відповідальність.
3. Підтримка України під час війни.
4. Звіти та результати.

Підрозділ «Соціальна позиція банку» доцільно присвятити висвітленню принципів, цілей та пріоритетних напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності. У підрозділі «Наша корпоративна соціальна відповідальність» рекомендується надати інформацію про реалізовані соціальні проєкти, партнерські ініціативи та інші форми підтримки суспільно значущих заходів. Розділ «Підтримка України під час війни» має містити відомості про допомогу Збройним Силам України,

гуманітарні ініціативи та проєкти, спрямовані на подолання наслідків воєнних дій. Розділ «Звіти та результати», в свою чергу, має забезпечити прозорість діяльності банку шляхом оприлюднення узагальнених показників, досягнутих результатів та звітної інформації щодо реалізації соціальних ініціатив.

Запровадження централізованого формату представлення КСВ-ініціатив сприятиме підвищенню структурованості та доступності інформації про соціальну діяльність банку та розширенню її комунікаційного охоплення серед ключових груп стейкхолдерів. Відповідно, це дозволить забезпечити більш цілісне сприйняття соціальної ролі АТ «ВСТ БАНК» серед наявних і потенційних клієнтів банку та підвищити репутацію банку як одного з чинників його конкурентноздатності в довгостроковій перспективі.

Доцільність упровадження окремого інформаційного підрозділу на вебсайті обґрунтовується передусім результатами галузевих емпіричних досліджень.

Згідно зі звітом консалтингової компанії Deloitte за 2025 р., впровадження ініціатив із корпоративної соціальної відповідальності в банківську стратегію позитивно впливає на ключові показники діяльності банків, зокрема [82]:

1) 64% опитаних відзначають позитивний вплив КСВ на фінансові результати банку;
2) 58% респондентів вказують на позитивний вплив КСВ на зміцнення бренду та репутації банку;
3) 51% учасників підтверджують позитивний вплив КСВ на підвищення загальної ризикостійкості установи.

Додатково, результати досліджень Фатми М. та Хана І. 2023 р., а також Хуонг Ха, Ман Чунг Вонга та Хуей Шань Лох 2024 р. підтверджують гіпотезу про те, що корпоративна соціальна відповідальність є важливим фактором, який суттєво впливає на вибір банку фізичними особами [83, 84].

Оскільки офіційний вебсайт є ключовим універсальним каналом комунікації банку, запровадження на ньому окремого розділу «Соціальна позиція» є обґрунтованим стратегічним кроком для підвищення ефективності комунікації банку щодо його КСВ-діяльності.

2. Диференціація та адаптація маркетингових КСВ-комунікацій відповідно до специфіки кожної соціальної мережі АТ «ВСТ БАНК».

Ефективна комунікація корпоративної соціальної відповідальності передбачає відхід від поточного формату крос-постингу ідентичного контенту в різних соціальних медіа-каналах та врахування особливостей аудиторій кожної платформи.

З огляду на це, доцільним є диференційований підхід до формування контенту залежно від демографічних характеристик, функціонального призначення конкретної соціальної мережі та сучасних маркетингових трендів. Характеристика рекомендованого підходу до висвітлення КСВ-діяльності банку на різних медіа платформах наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Диференційований підхід до комунікації КСВ-діяльності АТ «ВСТ БАНК» у соціальних мережах банку

Соціальна мережа	Тон комунікації	Пріоритетні формати контенту	Очікуваний маркетинговий ефект
Instagram	Емоційний	Дописи, короткі відео та історії з: – візуальним сторітелінгом; – історіями отримувачів допомоги; – бекстейджами соціальних проєктів.	1. Підвищення рівня емоційної лояльності. 2. Залучення роздрібних клієнтів 18-45 р.
Facebook	Офіційно-діловий	Розгорнуті дописи із аналітичними звітами про фінансування ініціатив; пресрелізи, інфографіка, розгорнуті заяви топменеджменту.	1. Формування інституційної довіри. 2. Залучення роздрібних клієнтів 25+ р. та представників малого та середнього бізнесу.
LinkedIn	Експертний	Аналітика впровадження і реальні кейси КСВ-ініціатив; висвітлення стандартів корпоративного управління, ініціювання професійних дискусій із партнерами і корпоративними клієнтами.	1. Зміцнення репутації надійного партнера. 2. Розвиток сильного бренду банку як соціально відповідального роботодавця.

Джерело: складено автором.

Запропонований в табл. 3.3 підхід є універсальним орієнтиром для побудови оновленої комунікаційної моделі для КСВ-ініціатив АТ «ВСТ БАНК». Варто зазначити, що для забезпечення максимальної ефективності його реалізації банку необхідно здійснювати адаптацію КСВ-контенту на основі реальних ключових показників облікових записів, охоплених кожною із соціальних мереж, та оперативно коригувати контент відповідно до фактичних поведінкових реакцій користувачів.

Доцільність даного підходу можна обгрунтувати дослідженням Лі З. та співавторів, згідно з висновками якого, банки, що адаптують комунікацію корпоративної соціальної відповідальності до особливостей різних соціальних медіа-платформ, досягають вищого рівня залученості аудиторії. Така комунікаційна стратегія сприяє формуванню активної поведінки клієнтів, яка проявляється у добровільному поширенні інформації про діяльність банку, наданні рекомендацій іншим споживачам та виконанні ролі неформальних адвокатів бренду [85, с. 15].

Підсумовуючи, диференціація КСВ-контенту та його постійна оптимізація дозволить АТ «ВСТ БАНК» перетворити пасивних підписників у соціальних мережах на активних амбасадорів своїх соціальних ініціатив, що є ключовим фактором зростання репутаційного капіталу банку.

Далі розроблено практичний комплекс із трьох ініціатив з корпративної соціальної відповідальності, підпорядкованих стратегічним маркетинговим цілям АТ «ВСТ БАНК», – табл. 3.4. Запропоновані заходи можуть реалізовуватися як цілісна програма для досягнення максимального стратегічного ефекту, так і вибірково або поетапно, залежно від ресурсних можливостей та пріоритетів банку.

Таблиця 3.4

Загальна характеристика комплексу КСВ-ініціатив для АТ «ВСТ БАНК»

КСВ-ініціатива	Тривалість	Основна маркетингова ціль	Цільова аудиторія
Спонсорство культурних заходів із високим рівнем громадського охоплення	Короткострокова	Формування позитивної репутації банку та швидке підвищення впізнаваності бренду	Молодь, активні користувачі соцмереж 18–35 р.
Транзакційна кампанія «Більше ніж платіж», під час якої банк перераховує на благодійність визначену суму з кожної клієнтської безготівкової оплати	Середньострокова	Формування позитивної репутації банку та залучення роздрібних клієнтів	Існуючі та потенційні карткові клієнти банку-фізичні особи
Інституційне освітнє партнерство із закладом вищої освіти	Довгострокова	Формування позитивної репутації банку та посилення бренду роботодавця	Студенти 4–6 курсів

Джерело: складено автором.

Відповідно до табл. 3.4, АТ «ВСТ БАНК» пропонуються до розгляду три конкретні проєктні пропозиції у сфері корпоративної соціальної відповідальності, диференційовані за їх тривалістю. Зазначені ініціативи, відповідно, відрізняються і необхідними обсягами фінансових вкладень, і часовими витратами на їх імплементацію.

Перша ініціатива полягає у залученні АТ «ВСТ БАНК» у статусі фінансового партнера до масштабних культурних проєктів, які мають благодійну чи соціальну складову. Основна мета заходу – конвертувати високу емоційну залученість глядацької аудиторії у лояльність до банківського бренду.

Імплементація цієї ініціативи узагальнено передбачає три послідовні етапи:

1. Проведення аналізу соціокультурного ринку та моніторинг актуальних масових заходів та оцінка їхнього потенційного медійного охоплення.
2. Вибір релевантної події, цільова аудиторія якої відповідає фокусному сегменту банку, а ідеологічне спрямування збігається зі стратегічним баченням та цілями КСВ-ініціативи установи.
3. Укладання договору про співпрацю, де чітко регламентуються формати нативної інтеграції банку, наприклад, брендування студії, розміщення банерів з логотипом, озвучення спеціальних умов від банку під час події і т. д.

Як практичний приклад заходу для реалізації даної ініціативи пропонується розглянути благодійне пісенне шоу «Нашебачення», започатковане у 2024 р. творчим об'єднанням Badstreet Boys як альтернатива традиційному «Євробаченню». Мета шоу – збір коштів на потреби Збройних Сил України. Охоплення глядачів тільки на платформі YouTube складало близько 340 тис., 370 тис., 350 тис. переглядів у 2024, 2025 та 2026 рр., відповідно [86].

Обґрунтування економічної ефективності ініціативи базується на розрахунку показника CAC, прогнозованої вартості залучення нового клієнта, за умови участі банку в наступному випуску «Нашебачення» 2027 р. Отже, припустимо наступне:

- банк виділив спонсорський бюджет в розмірі 500 000 грн;
- орієнтовне медійне охоплення шоу та супутніх матеріалів складе 700 000 осіб;
- очікувана кількість залучених нових клієнтів становить 2 000 осіб.

Тоді, прогнозована вартість залучення нового клієнта у межах участі банку в запропонованій ініціативі складатиме:

$$\text{CAC} = \frac{\text{Витрати на ініціативу}}{\text{Кількість нових клієнтів}} = \frac{500\,000}{1500} \approx 333 \text{ (грн)} \quad (3.1)$$

Відповідно до розрахунку, CAC дорівнює 333 грн за одного клієнта. Припускаючи, що життєва цінність роздрібного клієнта за перший рік обслуговування становить орієнтовно 700 грн, тобто співвідношення досягає показника 2:1, то ініціатива вважається прийнятно рентабельною.

Друга ініціатива передбачає створення транзакційної кампанія «Більше ніж платіж», в межах якої АТ «ВСТ БАНК» бере на себе зобов'язання перераховувати 0,1 грн з власного прибутку за кожну клієнтську безготівкову транзакцію на один із пріоритетних напрямів благодійності. Основна мета заходу – стимулювати безготівкові розрахунки існуючих клієнтів, паралельно формуючи імідж соціально відповідальної установи, що, в свою чергу, матиме позитивний вплив на залучення нових клієнтів роздрібного сегменту.

Суть акції: АТ «ВСТ БАНК» власним коштом перераховує 10 копійок з кожної успішної безготівкової транзакції клієнтів на заздалегідь обраний благодійний напрям.

Психологія заходу полягає у наданні клієнту можливості займатися благодійністю без додаткових власних витрат, що стимулює його відмовитися від готівки або карток інших банків на користь карток АТ «ВСТ БАНК».

Комерційна вигода банку формується шляхом отримання додаткового чистого комісійного доходу від понадбазового обсягу транзакцій. Припустимо, що:

– базовий тижневий обсяг операцій фізосіб складає 200 000 транзакцій;
– очікуваний приріст транзакцій під час промо-кампанії складає 5% від базового тижневого обсягу, тобто 10 000 транзакцій;
– загальна кількість операцій за тиждень складає 210 000 транзакцій;
– середній чек транзакції дорівнює 450 грн;
– інтерчейндж, або комісійний дохід банку за кожну транзакцію дорівнює 0,9%;

Тоді, економічну ефективність даної ініціативи можна розрахувати за дпомогою ROI, коефіцієнта рентабельності витрат:

$$\text{Дохід} = \text{Кількість додаткових транзакцій} \times \text{Середній чек} \times \text{Інтерчейндж} \quad (3.2)$$

$$\text{Витрати} = \text{Загальна кількість транзакцій} \times 0{,}01 \quad (3.3)$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати на ініціативу}}{\text{Витрати на ініціативу}} \times 100\% =$$

$$= \frac{10\,000 \times 300 \times 0{,}009 - 210\,000 \times 0{,}1}{210\,000 \times 0{,}1} \times 100\% = 28{,}6\% \quad (3.4)$$

Згідно з результатами розрахунку, ROI дорівнює 28,6%, що підтверджує економічну доцільність впровадження ініціативи.

Третя ініціатива передбачає формування стійкого партнерства між АТ «ВСТ БАНК» та закладами вищої освіти. Основна мета заходу – формування стійкої довготривалої репутації банку та залучення талановитої молоді.

Для реалізації даної ініціативи банку пропонується розробити та впровадити спільну освітню дисципліну на базі факультету фінансів та банківської справи Одеського національного економічного університету, з яким банк уже підтримує партнерські відносини та має налагоджені комунікаційні зв’язки згідно з табл. 3.1.

У межах проєкту пропонується розроблення та впровадження спільної вибіркової навчальної дисципліни для студентів 4–6 курсів факультету фінансів та банківської справи.

Особливістю дисципліни має стати її практикоорієнтований характер:

1. Лекційні та семінарські заняття проводитимуться безпосередньо за участю фахівців АТ «ВСТ БАНК», включаючи топменеджерів та керівників департаментів банку.

2. Основою для навчання виступатимуть реальні бізнес-кейси банку, які дозволять студентам моделювати управлінські рішення та аналізувати діяльність банку у поточних економічних умовах.

Впровадження даної ініціативи дозволить поєднати освітню та соціальну складові корпоративної соціальної відповідальності. Для студентів це створить додаткові можливості для набуття практичних компетентностей та ознайомлення з

особливостями функціонування сучасного банківського сектору, тоді як для банку проєкт сприятиме зміцненню репутації соціально відповідального роботодавця, підвищенню впізнаваності бренду серед молодіжної аудиторії та формуванню потенційного кадрового резерву.

Щодо економічної ефективності, банку доцільно розглядати дану ініціативу не як інструмент генерації прямого прибутку, а як ціннісну, альтруїстичну інвестицію. Банк свідомо вкладає свій інтелектуальний капітал задля допомоги суспільству та розвитку нового покоління українських фахівців.

У той же час, у довгостроковій перспективі цей крок має раціональне підґрунтя, оскільки він суттєво покращує корпоративну репутацію та формує сильний бренд роботодавця. Студенти, які проходитимуть навчання на основі реальних бізнес-кейсів під керівництвом фахівців банку, матимуть можливість отримати глибше розуміння специфіки його діяльності та сформувати вищий рівень лояльності до установи.

Доцільність впровадження запропонованої ініціативи також підтверджується успішною практикою провідних українських компаній.

Зокрема, українська компанія-розробник програмного забезпечення SoftServe реалізує освітні партнерства з українськими університетами, спрямовані на спільне розроблення освітніх програм, залучення практиків до викладання та інтеграцію реальних бізнес-кейсів у навчальний процес. На сьогодні SoftServe реалізує подібні ініціативи з низкою провідних університетів України, а саме Національним університетом «Львівська політехніка», Львівським національним університетом імені Івана Франка, Національним технічним університетом України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Київським національним університетом імені Тараса Шевченка, Харківським національним університетом радіоелектроники, Національним технічним університетом «Дніпровська політехніка» [87].

Показовим прикладом розвитку цього напряму є меморандум про стратегічне партнерство, підписаний у 2019 р. між SoftServe та факультетом прикладних наук Українського католицького університету. Згідно з меморандумом, сторони зобов’язалися до співпраці у науковій, освітній та методичній діяльності факультету,

а також до обміну досвідом і результатами наукових досліджень, що передбачає наступне [88]:

– SoftServe щорічно забезпечує фінансову підтримку розвитку факультету;
– SoftServe фінансує окремі студентські дослідницькі проєкти; у зв'язку з цим створюється спільна дослідницька група на базі лабораторії машинного навчання, де викладачі, студенти та інженери компанії здійснюють спільні наукові дослідження;
– у межах факультету прикладних наук Українського католицького університету запроваджується нова навчальна дисципліна з глибинного навчання «Deep Reinforcement Learning», у якій студенти вивчають сучасні підходи та методи машинного навчання; викладання дисципліни здійснюється за участю експертів SoftServe.

Дана модель співпраці стала одним із прикладів поглибленої інтеграції бізнесу в освітній процес, що поєднує академічну підготовку з практичною експертизою індустрії.

Аналогічний підхід простежується і в закордонній практиці, а саме досвід Чеського експортного банку «ČEB» та Празького економічного університету. Як зазначено у матеріалах курсу «Фінансовий менеджмент у міжнародному бізнесі», університет активно залучає до викладання практиків – представників Чеського експортного банку, розкриваючи студентам реальні методи страхування валютних ризиків та інструменти фінансування експортних кредитів [89].

Цей обов'язковий курс для студентів спеціальності «Міжнародна торгівля» передбачає тісну взаємодію з практикою і розуміння поточного стану ринку, тому структура лекцій та склад викладачів відрізняються кожного семестру [89].

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що для досягнення максимального ефекту від реалізації кожної із запропонованих ініціатив у рамках даного підрозділу, доцільним є їх поетапна імплементація у чинну комунікаційну та маркетингову стратегію АТ «ВСТ БАНК». Не менш важливим є також моніторинг ефективності впроваджених рішень та їх подальша адаптація відповідно до змін ринкового середовища та поведінкових характеристик цільових аудиторій.

Висновки до розділу 3

З огляду на виявлені вразливості маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК», найбільш доцільним вектором її вдосконалення визначено системну інтеграцію принципів корпоративної соціальної відповідальності.

Дослідження поточного стану реалізації соціальних ініціатив банку показало, що установа вже спрямовує значні обсяги фінансування на благодійність та спонсорську діяльність, однак здійснює це фрагментарно, без чіткої стратегічної концентрації. Основним бар'єром, що обмежує реалізацію маркетингового потенціалу зазначеної діяльності, є недостатньо ефективний підхід до їх інформаційного висвітлення. Відомості про соціальну діяльність банку є фрагментованими та розміщуються переважно у складі фінансової звітності на офіційному вебсайті, тоді як комунікація в соціальних мережах здійснюється у форматі уніфікованого крос-постингу без належної адаптації до специфіки окремих платформ.

Для розв'язання цієї проблеми розроблено комплексний підхід, який поєднує оптимізацію цифрової інфраструктури з впровадженням цільових маркетингових КСВ-ініціатив. Першочерговим кроком виступає створення централізованого розділу «Соціальна позиція» на офіційному вебсайті АТ «ВСТ БАНК» та запровадження диференційованої стратегії комунікації КСВ-діяльності, адаптованої під аудиторії різних соціальних мереж. На цьому комунікаційному підґрунті банку запропоновано реалізувати три інтегровані проєкти: короткострокове спонсорство віральних благодійних івентів, середньострокову транзакційну кампанію «Більше ніж платіж» та довгострокове освітнє партнерство із закладами вищої освіти, а саме з факультетом фінансів і банківської справи Одеського національного економічного університету.

Розроблені рекомендації обґрунтовані наявною статистичною інформацією, проведеними розрахунками та успішною практикою провідних фінансових і корпоративних установ. Послідовна імплементація запропонованого комплексу дозволить АТ «ВСТ БАНК» поєднати соціальну значущість із вимірюваним економічним ефектом, перетворивши корпоративну соціальну відповідальність із пасивної статті витрат на стратегічний інструмент масштабування бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо дослідження теоретичних та прикладних засад банківського маркетингу, а також розроблення комплексу заходів з удосконалення маркетингової діяльності комерційного банку на прикладі АТ «ВСТ БАНК». За результатами проведеного дослідження, відповідно до поставлених у вступі завдань, сформульовано наступні висновки:

1. Проаналізовано сутність, роль та ключові особливості банківського маркетингу в умовах сучасної економіки. Встановлено, що теоретико-методологічна база цієї дисципліни еволюціонувала від використання базових інструментів стимулювання збуту до складної філософії комплексного управління фінансовим інститутом. Така трансформація безпосередньо обумовлена дуалізмом банківської пропозиції, яка поєднує в собі ознаки стандартизованого продукту та нематеріального сервісу. Доведено, що в сучасних умовах ринкового середовища роль маркетингу набуває критичного стратегічного значення для забезпечення загальної фінансової стійкості банку.

2. Досліджено особливості формування комплексу маркетингу в банківській діяльності. Доведено об'єктивну необхідність відходу від класичної товарної моделі маркетинг-міксу «4P» на користь розширеної сервісної концепції «8P». Виявлено, що розширення концептуальної моделі за рахунок інтеграції таких елементів, як «людські ресурси», «процес», «фізичні докази» та «психологічне сприйняття», надає банкам можливість здійснювати глибоке та комплексне управління створенням цінності для клієнта. Сучасними стратегічними напрямами еволюції комплексу маркетингу визначено цифровізацію процесів, перехід до омніканальних моделей обслуговування, а також впровадження предиктивної персоналізації банківських пропозицій на базі аналізу великих масивів даних.

3. Узагальнено інструментарій стратегічного аналізу маркетингового середовища банківської установи. Встановлено, що для ефективного налаштування сучасного маркетинг-міксу банку найвищу практичну значущість має використання зважених SWOT-аналізу та PESTEL-аналізу у поєднанні з портфельною матрицею

Бостонської консалтингової групи. Їх системне та комплексне застосування формує надійний аналітичний фундамент, дозволяючи об’єктивно оцінити внутрішній конкурентний потенціал банку, ідентифікувати критичні вектори впливу макроекономічного та регуляторного середовища, а також забезпечити раціональний та збалансований підхід до оптимізації продуктового портфеля.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності АТ «ВСТ БАНК». Встановлено, що установа використовує лінійно-функціональну структуру управління, де маркетингова експертиза інтегрована як на загальнокорпоративному стратегічному рівні, так і безпосередньо в межах Департаменту цифрових роздрібних технологій. Виявлено, що банк є прибутковою та стійкою фінансовою інституцією протягом 2021–2025 рр. його середні активи зросли у 2,1 раза до 35 310 млн грн, а чистий фінансовий результат у 2025 році досягнув 624 млн грн. Показники рентабельності активів та рентабельності капіталу значно перевищують середньогалузеві орієнтири, що підтверджує високу ефективність операційної моделі досліджуваного банку.

5. Проаналізовано ринок та конкурентне середовище функціонування АТ «ВСТ БАНК». За допомогою зваженого PESTEL-аналізу виявлено, що банк здійснює свою діяльність складному та динамічному макросередовищі, де основний системний тиск формується наслідками воєнного стану, посиленням податкового навантаження та жорсткістю вимог фінансового моніторингу. Встановлено, що банк успішно компенсує виявлені зовнішні ризики за рахунок активного розвитку цифрових сервісів і розгалуженим асортиментом послуг. Визначено перелік банків, що займають провідні позиції на ринку фінансових установ України, та здійснено аналіз основних конкурентів АТ «ВСТ БАНК» за ключовими ринковими характеристиками.

6. Досліджено особливості організації маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» через призму адаптованого комплексу маркетингу «8Р». Виявлено наявність окремих структурних дисбалансів та потенційних напрямів удосконалення. Крім того, встановлено відсутність прямої кореляції між наявними витратами на рекламу і маркетинг та підсумковою прибутковістю банку. Головною

комунікаційною вразливістю банку визначено існуючі іміджеві бар'єри, що сформувалися внаслідок зниження рівня впізнаваності після нещодавнього ребрендингу, негативного впливу попередніх репутаційних викликів, а також відносно консервативного характеру присутності банку в соціальних мережах.

7. Розроблено та рекомендовано стратегічний напрям удосконалення маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК», сутність якого полягає в глибокій та системній інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у комунікаційну політику банку. Запропоновано оптимізацію цифрових комунікацій через впровадження спеціалізованого інформаційного розділу «Соціальна позиція» на офіційному вебсайті банку та застосування диференційованої стратегії комунікації з чіткою адаптацією контенту до специфіки мереж Instagram, Facebook та LinkedIn. Крім того, розроблено комплексний трирівневий план практичних КСВ-ініціатив, який передбачає короткострокове спонсорство масових благодійних івентів, середньострокову транзакційну кампанію «Більше ніж платіж» та довгострокове інституційне освітнє партнерство із закладами вищої освіти.

8. Обґрунтовано економічну ефективність та практичну доцільність запропонованих напрямів вдосконалення маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК». Розрахунки довели високу результативність розроблених проєктів; спонсорська інтеграція забезпечить банку залучення активних роздрібних клієнтів із конкурентною вартістю лідогенерації на рівні 333 грн, тоді як транзакційна КСВ-кампанія здатна генерувати коефіцієнт рентабельності витрат на рівні 28,6%. Зважаючи на отримані кількісні та якісні показники, вважається доцільним системне впровадження зазначених ініціатив в оперативну діяльність установи. Практична реалізація пропозицій із вдосконалення маркетингової діяльності АТ «ВСТ БАНК» дозволить подолати наявні комунікаційні виклики та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банку на ринку банківських послуг, посиленню його позицій у довгостроковій перспективі, а також формуванню додаткових передумов для залучення іноземних інвестицій у процесі повоєнного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачук В. О., Тимків А. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 1244–1250.
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-31

2. Брітченко І. Г., Бєлявцев М. І., Тягунова Н. М. Маркетинг у банках: навчальний посібник / за ред. І. Г. Брітченка. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 345 с.

3. Лютий І. О., Солодка О. О. Банківський маркетинг: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 776 с.

4. Дубина М. В., Белінський Ю. А. Теоретичні підходи до розгляду сутності банківського маркетингу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. Вип. 1 (30). С. 108–122.
DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-108-122

5. Turkes M. C. Concept and evolution of bank marketing. *The Annals of the University of Oradea Economic Sciences*. 2010. Vol. 1, No. 2. P. 1665–1668.

6. Сукач О. М., Сиволап Ю. Ю. Маркетингові інструменти в системі управління банком. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22.
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-44

7. Стрельченко О. В., Скорик В. В. Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної адміністрації у сфері економіки та фінансів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. Вип. 6. С. 156–161.
DOI: https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.27

8. Тимошенко М. В. Банківський маркетинг в контексті сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. Вип. 2 (47). С. 226–230.
DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-32

9. Сєдих О. Є. Банківський продукт: сутність та особливості. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. пр. ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2008. Вип. 19. С. 292–299.
URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/18837

10. Ehrlich E. The Financial Services Marketing Handbook: Tactics and Techniques That Produce Results. 2nd ed. New York : Bloomberg Press, 2012. 150 p. ISBN 978-1-118-06571-6.

11. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III. Дата оновлення: 05.08.2024.
URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14 (дата звернення: 20.04.2026).

12. Про затвердження Положення про організацію операційної діяльності в банках України: постанова Національного банку України від 18.06.2003 № 254. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0559-03 (дата звернення: 20.04.2026).

13. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 20.03.1991 № 872-XII (втратив чинність, базова редакція 1991 року, що запустила дворівневу систему). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-12 (дата звернення: 20.04.2026).

14. Djaafari M. R., Miloudi A., Mousli T. Evaluating the banking marketing mix's role in enhancing customer satisfaction: a case study on Al Salam Bank's consumer car financing. *Modern Management Review*. 2025. Vol. 30, No. 3. P. 23–38.
DOI: https://doi.org/10.7862/rz.2025.mmr.14

15. Admasu D., Samanta S., Singh S. Evolution of Marketing mix Strategy from Genesis to today. *Seybold Report Journal*. 2023. Vol. 18, No. 7. P. 125–148.

16. Bali K. D., Sangeeta. A theoretical analysis of marketing mix strategies and customer satisfaction in banking: insights from the State Bank of India in Punjab. *Journal of Informatics Education and Research*. 2025. Vol. 5, No. 1. P. 2016–2024.

17. Бороденко Т. М., Гапонюк Р. М. Маркетингові інструменти у діяльності банківських установ. *Ефективна економіка.* 2024. Вип. 6. С. 160–165.
DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.6.160

18. Кононова І. В., Баранов А. І., Маргарян М. Л. Стан та перспективи розвитку мобільного банкінгу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77.
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-7

19. Лихолат С. М., Грицюк Т. В. Формування комплексу маркетинг-міксу у банківській сфері. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-7

20. Реверчук С. К. Психологія банківського маркетингу в умовах миру та війни. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. 84.

21. Rysin V., Prokopenko O., Muravskyi O., Pechenko R., Holiachuk N., Zinchenko A. Personalization of banking products (services) using digitalization technologies. *WSEAS Transactions on Business and Economics*. 2023. Vol. 20. P. 2528–2539.

22. Kumar J. The transformative role of mobile applications in digital banking: a comprehensive analysis of customer engagement and service evolution. *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*. 2024. Vol. No. 10, 6. P. 1675–1684.
DOI: https://doi.org/10.32628/CSEIT241061210

23. Kuyumcu A. F., Çakın Ö. Phygital marketing communication and metaverse usage experiences in the banking sector. *Review of Economics and Administration Sciences Research*. 2025. Vol. 30, No. 2. P. 11–30

24. Hassan H. G., Shkak J. The marketing environment. 2020. DOI: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24007.73120

25. Швед В. В., Кізюн Б. М. Методологічне забезпечення стратегічного управління підприємством. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Т. 36 (75), № 1. С. 112–118.
DOI: https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-17

26. Pickton D., Wright S. What's SWOT in strategic analysis? *Strategic Change*. 1998. Vol. 7, No. 2. P. 101–109.

27. Gürel E., Tat M. SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*. 2017. Vol. 10, No. 51. P. 994–1006.

28. Unlocking the benefits of SWOT analysis. Pepperdine Graziadio Business School. 2024.
URL: https://bschool.pepperdine.edu/personal-growth/article/unlocking-the-benefits-of-swot-analysis.htm (дата звернення: 25.04.2026).

29. Undertaking a SWOT analysis. Oxford College of Marketing Blog. 2016. URL: https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/05/26/undertaking-a-swot-analysis/ (дата звернення: 25.04.2026).

30. Putri S., Tantrivana D., Putri F., Ni'mah H., Daroin A. D. SWOT analysis in determining bank marketing strategies. *IDEAS: Initiatives for Sustainable Future Development in Economy (BESS)*. 2024. P. 269–282.

31. Karadzhov V., Patarchanova E. How to create the best PESTEL analysis. *International Journal of Digital Research*. 2025. Vol. 1, No. 3. P. 8–20. DOI: https://doi.org/10.63711/ijdr.net20250301

32. Shilpa K., Hebbar C. K. PESTLE analysis of cooperative banks: a case study. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2022. Vol. 4, No. 12. P. 1186–1195
DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7479035

33. Hossain H., Kader M. A. An analysis on BCG growth sharing matrix. *International Journal of Contemporary Research and Review*. 2020. Vol. 11, No. 10. P. 21899–21905. DOI: https://doi.org/10.15520/ijcrr.v11i10.848

34. Гнатюк К., Коноплянникова М. Матриця БКГ у політиці брендингу підприємства. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології*. 2024. С. 269–271.

35. АТ «ВСТ БАНК». Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/26237202 (дата звернення: 28.04.2026).

36. АТ «ВСТ БАНК». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/26237202/ (дата звернення: 28.04.2026).

37. АТ «ВСТ БАНК». Звіт за МСФЗ за 2025 рік з аудиторським висновком. Офіційний сайт АТ «ВСТ БАНК». URL: https://vstbank.ua/Content/Entities/SparkFile/4846/ru/VST%20BANK_FS_31122025%20with%20Auditors%20Report.pdf?v=639131552210000000 (дата звернення: 28.04.2026).

38. «Банк Восток» став «ВСТ БАНК»: нова назва — нова філософія, незмінна якість для клієнтів». Bankir.
URL: https://bankir.kiev.ua/bank-vostok-stav-vst-bank-nova-nazva-nova-filosofiia-nezminna-iakist-dlia-kliientiv/ (дата звернення: 28.04.2026).

39. АТ «ВСТ БАНК». Актуальна структура власності станом на 01.04.2026. Офіційний сайт АТ «ВСТ БАНК».
URL: https://vstbank.ua/Content/Entities/SparkFile/4817/ru/Актуальна%20структура%20з%2001.04.2026.pdf?v=639107457720000000 (дата звернення: 28.04.2026).

40. АТ «ВСТ БАНК». Звіт за МСФЗ за 2024 рік з аудиторським висновком. Офіційний сайт АТ «ВСТ БАНК».
URL: https://vstbank.ua/Content/Entities/SparkFile/4282/ru/VST%202024%20FS_Signed%20financial%20statements%20with%20auditors%20report.pdf?v=638838593280000000 (дата звернення: 28.04.2026).

41. Михайло Відякін: «Банківські послуги дорожчатимуть, але ставатимуть комфортнішими». Minfin. 2024.
URL: https://minfin.com.ua/ua/credits/articles/mihail-vidyakin-bankovskie-uslugi-budut-dorozhat-no-stanovitsya-bolee-komfortnymi/ (дата звернення: 28.04.2026).

42. АТ «ВСТ БАНК». Звіт за МСФЗ за 2022 рік з аудиторським висновком. Офіційний сайт АТ «ВСТ БАНК».
URL: https://vstbank.ua/Content/Entities/SparkFile/2197/ru/Auditor%60s%20Report%202022%20ukr.pdf?v=638243201510000000 (дата звернення: 18.05.2026).

43. VIS Banking. ROA vs ROE: which banking metric predicts future success.
URL: https://visbanking.com/roa-vs-roe-which-banking-metric-predicts-future-success (дата звернення: 18.05.2026).

44. Munteanu, I., Ilie, C. A. The use of ROA and ROE in the study of a bank's profitability. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*. 2022. 21(2), P. 1078–1083.
DOI: https://doi.org/10.61801/OUAESS.2021.2.145

45. Кузьмінський В., Плетенецька С., Ходаковська В. Актуальні питання функціонування банківської системи в контексті цифровізації фінансового сектору. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 2(78). С. 44–50. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-44-50

46. Іршак О. С., Моряк Т. П., Владичин У. В. Особливості кредитної діяльності банків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-174

47. Erkes O., Kalyta O., Sunduk T. Banking system of Ukraine in war. *Scientia Fructuosa*. 2022. No. 4. P. 122–133. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2022(144)09

48. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2025 URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf (дата звернення: 18.05.2026).

49. Міністерство фінансів України. Мінфін: за тиждень підприємці отримали 4 млрд грн на 913 пільгових кредитів за держпрограмою «5-7-9%». URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_tizhden_pidpriiemtsi_otrimali_4_mlrd_grn_na_913_pilgovikh_kreditiv_za_derzhprogramoiu_5-7-9-5740 (дата звернення: 25.05.2026).

50. KPMG. Banking trends 2026. URL: https://kpmg.com/us/en/articles/2026/banking-trends.html (дата звернення: 25.05.2026).

51. Accenture. Banking Top Trends FY26 report. URL: https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/industry/banking/document/Banking-Top-Trends-FY26-Report-Final.pdf (дата звернення: 25.05.2026).

52. Федорова Х. 5 технологічних трендів для банків: куди рухається світовий ринок. *Kyivstar Business Hub*. 2023. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/5-tehnologichnih-trendiv-dlya-bankiv-kudi-ruhayetsya-svitovij-rinok (дата звернення: 25.05.2026).

53. Національний банк України. ESG: сталий розвиток у діяльності НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy/esg (дата звернення: 25.05.2026).

54. VST Bank market share. TheBanks.eu. URL: https://thebanks.eu/banks/19488#market-share (дата звернення: 25.05.2026).

55. Національний банк України. Кількість структурних підрозділів банків. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2026-04-01.xlsx (дата звернення: 25.05.2026).

56. OpenDataBot. Banks in Ukraine (analytics). URL: https://opendatabot.ua/c/index/banks (дата звернення: 25.05.2026).

57. «Рейтинг банків України: хто заробив найбільше у 2025 році, дохід ПриватБанку». ZAXID.NET. URL: https://zaxid.net/reyting_bankiv_ukrayini_hto_zarobiv_naybilshe_u_2025_dohid_privatbanku_n1634221 (дата звернення: 25.05.2026).

58. Національний банк України. Згруповані балансові залишки за 01.04.2026. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation_2026-04-01.xlsx (дата звернення: 26.05.2026).

59. Google Play Store. Рейтинг мобільних застосунків банків. URL: https://play.google.com/store/apps?hl=uk (дата звернення: 26.05.2026).

60. Apple App Store. Рейтинг мобільних застосунків банків. URL: https://apps.apple.com/ua/iphone/charts?l=uk (дата звернення: 26.05.2026).

61. Мінфін. Рейтинг банків України. URL: https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/ (дата звернення: 26.05.2026).

62. АТ «ВСТ БАНК». Офіційний вебсайт. URL: https://vstbank.ua/ (дата звернення: 26.05.2026).

63. АТ «А-БАНК». Офіційний вебсайт. URL: https://a-bank.com.ua/ (дата звернення: 26.05.2026).

64. АТ «Прокредит Банк». Офіційний вебсайт. URL: https://www.procreditbank.com.ua/ (дата звернення: 26.05.2026).

65. АТ «ТАСКОМБАНК». Офіційний вебсайт.
URL: https://tascombank.ua/ (дата звернення: 26.05.2026).

66. АТ «КРЕДОБАНК». Офіційний вебсайт.
URL: https://kredobank.com.ua/ (дата звернення: 26.05.2026).

67. Акціонерний банк «Південний». Офіційний вебсайт.
URL: https://bank.com.ua/ (дата звернення: 26.05.2026).

68. Присяжна Л. НБУ оштрафував банк «Восток» на 16 млн грн. *LIGA ZAKON Бізнес*. 2025. 8 вересня.
URL: https://biz.ligazakon.net/news/238876_nbu-oshtrafuvav-bank-vostok-na-16-mln-grn (дата звернення: 26.05.2026).

69. Minfin. Bank Vostok (АТ «ВСТ БАНК») — відгуки клієнтів.
URL: https://minfin.com.ua/ua/company/bank-vostok/review/ (дата звернення: 26.05.2026).

70. Акціонерне товариство КБ «ПриватБанк». Фінансова звітність за 2025 рік.
URL: https://static.privatbank.ua/files/finzvit2025.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

71. Rangan K., Chase L. A., Karim S. Why every company needs a CSR strategy and how to build it. Harvard Business School Working Paper. 2012. No. 12-088. P. 1–30.
URL: https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-088.pdf (дата звернення: 26.05.2026).

72. Plokhotniuk K., Tarasova K. Corporate Social Responsibility (CSR) in an International Aspect. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*. 2025. P. 354–362.
DOI: https://doi.org/10.61030/ANDS4543

73. Gangi F., Mustilli M., Varrone N., Daniele L. M. Corporate social responsibility and banks' financial performance. *International Business Research*. 2018. Vol. 11, No. 10. P. 42–58.
DOI: https://doi.org/10.5539/ibr.v11n10p42

74. Благодійний фонд «Милосердя Віктор». Про фонд.
URL: https://www.blagoviktor.com.ua/about.html (дата звернення: 28.05.2026).

75. Благодійний фонд «Милосердя Віктор». Відомості про юридичну особу. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33722998/ (дата звернення: 28.05.2026).

76. Google Trends. Інструмент аналізу пошукових запитів «ВСТ БАНК». URL: https://trends.google.com/explore?q=%D0%B2%D1%81%D1%82%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA&date=today%201-y&geo=Worldwide&hl=uk (дата звернення: 28.05.2026).

77. АТ «ВСТ БАНК». Офіційна сторінка банку в Instagram. URL: https://www.instagram.com/vstbank_ua/ (дата звернення: 28.05.2026).

78. АТ «ВСТ БАНК». Офіційна сторінка банку у Facebook. URL: https://www.facebook.com/vstbankua/ (дата звернення: 28.05.2026).

79. LinkedIn. VST Bank company page. URL: https://www.linkedin.com/company/vst-bank (дата звернення: 28.05.2026).

80. АТ «УКРСИББАНК». Корпоративна соціальна відповідальність. URL: https://ukrsibbank.com/about-bank/corporate-social-responsibility/ (дата звернення: 28.05.2026).

81. АТ «ПУМБ». Зростання. URL: https://about.pumb.ua/growth (дата звернення: 28.05.2026).

82. Deloitte. C-suite financial services sustainability report 2025. URL: https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/about/2025/c-suite-financial-services-sustainability-report.pdf (дата звернення: 28.05.2026).

83. Fatma M., Khan I. How do bank customers' perceptions of CSR influence marketing outcomes: their trust, identification, and commitment? *Sustainability*. 2023. Vol. 15, No. 7. Article 6000. DOI: https://doi.org/10.3390/su15076000

84. Ha H., Wong M. C., Loh H. S. Corporate social responsibility initiatives of banks and customers' selection of banks in Hong Kong. *Journal of Asian Business and Economic Studies*. 2024. Vol. 31, No. 2. P. 124–136. DOI: https://doi.org/10.1108/JABES-08-2023-0289

85. Li Z., Sial M. S., Wu H., Căpușneanu S., Barbu C.-M. The role of CSR information on social media to promote the communicative behavior of customers: an emotional framework enriching behavioral sciences literature. *Behavioral Sciences*. 2023. Vol. 13. Article 126.
DOI: https://doi.org/10.3390/bs13020126

86. LiRoom. Звіт «Нашебачення».
URL: https://liroom.com.ua/music/nashebachennia-zvit/ (дата звернення: 28.05.2026).

87. SoftServe. Спільні освітні програми.
URL: https://app.softserveinc.com/apply/university/joint_programs/ (дата звернення: 28.05.2026).

88. UCU Foundation. UCU Applied Sciences Faculty & SoftServe announce strategic partnership.
URL: https://ucufoundation.org/ucu-applied-sciences-faculty-softserve-announce-strategic-partnership/ (дата звернення: 28.05.2026).

89. Prague University of Economics and Business. Courses – Department of International Business.
URL: https://kmp.vse.cz/english/predmety/ (дата звернення: 28.05.2026).