Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту і адміністрування
(повна назва кафедри)

ПЕТРІВ ДЕНИС ІВАНОВИЧ
(прізвище, ім'я, по батькові)

УДК 339.138:001.895

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ЗБУТОВІЙ ПОЛІТИЦІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

073 - менеджмент
(назва освітньої програми)

(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня _____

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник _____

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

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
Проф.
Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ
2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: бакалавр
Напрям підготовки: _____
Спеціальність: _073 – Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____ Кінаш І.П.
"___"_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Петріву Денису Івановичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Дослідження інновацій в маркетинговій збутовій політиці АТ КБ "ПриватБанк"

керівник роботи_доц. Петрина М.Ю._____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету

2. Строк подання студентом роботи 18.06.2025

3. Вихідні дані до проекту (роботи): баланс та звіти про фінансові результати діяльності АТ КБ "ПриватБанк"за 2020-2024 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи інновацій в маркетинговій збутовій політиці банківських установ. Розділ 2. Аналіз маркетингової збутової політики АТ КБ "Приватбанк". Розділ 3. Напрями удосконалення інновацій в маркетинговій збутовій політиці АТ КБ "Приватбанк". Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Класифікація каналів збуту банківських послуг. Ключові технологічні тренди в банківських інноваціях (2020-2025). Система показників оцінки ефективності інновацій у збутовій політиці. Динаміка ОФЕП АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр. Динаміка розвитку цифрових каналів збуту АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр. Структура маркетингових інструментів просування АТ КБ "ПриватБанк" у 2024 році. Характеристика ключових інновацій у збутовій діяльності АТ КБ "ПриватБанк" у 2024 році. Стратегічні альтернативи SWOT-аналізу. Напрями розвитку збутової політики АТ КБ "ПриватБанк". Економічне обґрунтування та етапність впровадження інноваційних рішень у збутову політику АТ КБ "ПриватБанк".

6. Консультанти з роботи із зазначенням розділів роботи, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 02.06.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	03.06.2025	виконано
2	РОЗДІЛ 1	05.06.2025	виконано
3	РОЗДІЛ 2	10.06.2025	виконано
4	РОЗДІЛ 3	13.06.2025	виконано
5	Висновки	15.06.2025	виконано

Студент-дипломник _____ _____
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ _____
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження інновацій в маркетинговій збутовій політиці АТ КБ «ПриватБанк».

В першому розділі роботи було досліджено теоретико-методичні засади маркетингової збутової політики банків: сутність та складові збутової політики банківських установ, інновації у збутовій діяльності банків, особливості формування та реалізації збутової політики в умовах цифрової трансформації банківської галузі.

В другому розділі роботи проаналізовано маркетингову збутову політику АТ КБ "ПриватБанк": подано загальну характеристику банку та його ринкових позицій, проведено аналіз фінансово-економічних показників діяльності, досліджено структуру каналів збуту та їх ефективність, здійснено SWOT-аналіз збутової політики банку, проаналізовано існуючі інновації у збутовій діяльності.

В третьому розділі роботи виокремлено напрями вдосконалення збутової політики АТ КБ "ПриватБанк" на основі впровадження інновацій: сформульовано стратегічні напрямки розвитку на основі SWOT-аналізу, розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень у збутову діяльність, обґрунтовано економічну ефективність та етапність реалізації запропонованих заходів.

Ключові слова: інновації, збутова політика, банківські послуги, цифрова трансформація, омніканальність, персоналізація, клієнтський досвід, фінансові технології.

SUMMARY

The topic of the bachelor's thesis is "Research of innovations in marketing sales policy of JSC CB "PrivatBank".

In the first section of the work, the theoretical and methodological foundations of marketing sales policy of banks were studied: the essence and components of sales policy of banking institutions, innovations in sales activities of banks, features of formation and implementation of sales policy in the conditions of digital transformation of the banking industry.

In the second section of the work, the marketing sales policy of JSC CB "PrivatBank" was analyzed: a general characteristic of the bank and its market positions was provided, an analysis of financial and economic performance indicators was conducted, the structure of sales channels and their effectiveness was studied, a SWOT analysis of the bank's sales policy was carried out, existing innovations in sales activities were analyzed.

In the third section of the work, directions for improving the sales policy of JSC CB "PrivatBank" based on the implementation of innovations were identified: strategic development directions were formulated based on SWOT analysis, recommendations for implementing innovative solutions in sales activities were developed, economic efficiency and phased implementation of the proposed measures were substantiated.

Key words: innovations, sales policy, banking services, digital transformation, omnichannel, personalization, customer experience, financial technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ЗБУТОВІЙ ПОЛІТИЦІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ 9

1.1 Сутність та особливості маркетингової збутової політики банків 9

1.2 Інновації в банківському маркетингу: класифікація та характеристика 16

1.3 Методи оцінки ефективності інновацій в маркетинговій збутовій політиці банків 21

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ "ПРИВАТБАНК" 27

2.1 Загальна характеристика АТ КБ "Приватбанк" та аналіз його ринкових позицій 27

2.2 Аналіз сучасного стану маркетингової збутової політики банку 34

2.3 Дослідження існуючих інновацій у збутовій діяльності АТ КБ "Приватбанк" 45

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ЗБУТОВІЙ ПОЛІТИЦІ АТ КБ "ПРИВАТБАНК" 49

3.1 Стратегічні напрямки розвитку збутової політики на основі SWOT-аналізу 49

3.2 Рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень у збутову діяльність 53

3.3 Економічне обґрунтування та етапність реалізації запропонованих заходів 57

ВИСНОВКИ 62

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 64

					БР.МН-21.00.00.000 ПЗ		
Змн.	Лист	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Петрів Д. І.			Тема: Дослідження інновацій в маркетинговій збутовій політиці АТ КБ «Приватбанк»	Літ.	Арк. 6 / Акрушів 66
Перевір.		Петрина М. Ю.				Н	
Реценз.						ІФНТУНГ, МН-21-2	
Н. Контр.		Вербовська Л.С.					
Затверд.		Кінаш І.П					

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасних умовах розвитку банківської галузі збутова політика є важливою складовою ефективної діяльності будь-якої фінансової установи. Інтенсивна конкуренція, зростаючі запити споживачів фінансових послуг, динамічність ринку та цифрова трансформація змушують банки активно шукати інноваційні шляхи залучення клієнтів і одночасно досягати власних стратегічних цілей.

Впровадження інновацій у збутову діяльність банків має виняткову вагомість, оскільки суттєво впливає на їхню конкурентоспроможність, ефективність і здатність адаптуватися до змін у фінансовому середовищі. Інновації дозволяють банку створювати унікальні фінансові продукти, оптимізувати процеси обслуговування клієнтів, впроваджувати нові канали збуту та технології, що забезпечує перевагу над конкурентами. Швидкі зміни у фінансових технологіях, регулятивному середовищі та споживчих вподобаннях вимагають негайної адаптації — інновації допомагають банкам залишатися актуальними та конкурентоспроможними.

Цифрові інновації дозволяють автоматизувати банківські процеси, знижувати операційні витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів та створювати персоналізований досвід взаємодії. Інноваційні банківські продукти та сервіси відкривають нові сегменти клієнтів, формують додаткові джерела доходу та підвищують лояльність існуючих споживачів.

За останні роки інновації в маркетинговій збутовій політиці банківських установ набули особливої вагомості у зв'язку з пандемією COVID-19, воєнним станом в Україні та прискореною цифровізацією фінансової сфери, тому тема бакалаврської роботи є безумовно актуальною.

Об'єкт дослідження – процес формування та реалізації маркетингової збутової політики банківської установи в умовах цифрової трансформації.

Предмет дослідження – інновації в маркетинговій збутовій політиці банку та їх вплив на ефективність збутової діяльності.

Інформаційно-методологічною базою досліджень бакалаврської роботи є фінансова звітність АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 роки, офіційні дані Національного банку України, статистичні матеріали щодо розвитку банківської системи України, аналітичні огляди та дослідження банківського ринку. В процесі написання роботи застосовувалися такі методи як системний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, статистичний аналіз, огляд наукових та практичних джерел.

Мета бакалаврської роботи – дослідити інновації в маркетинговій збутовій політиці АТ КБ "ПриватБанк", виокремити та обґрунтувати напрями підвищення ефективності збутової діяльності банку на основі впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити наступні *завдання:*

- дослідити теоретико-методичні засади маркетингової збутової політики банків: сутність та складові збутової політики банківських установ, інновації у збутовій діяльності банків, особливості формування збутової політики в умовах цифрової трансформації;
- проаналізувати маркетингову збутову політику АТ КБ "ПриватБанк": дати загальну характеристику банку та його ринкових позицій, провести аналіз фінансово-економічних показників, дослідити структуру каналів збуту та їх ефективність, здійснити SWOT-аналіз збутової політики банку, проаналізувати існуючі інновації у збутовій діяльності;
- виокремити напрями вдосконалення збутової політики АТ КБ "ПриватБанк" на основі впровадження інновацій: сформулювати стратегічні пріоритети розвитку, розробити рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень у збутову діяльність, обґрунтувати економічну ефективність та етапність реалізації запропонованих заходів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ЗБУТОВІЙ ПОЛІТИЦІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Сутність та особливості управління маркетинговою збутовою політикою банків

У сучасних умовах розвитку банківської системи України, маркетингова збутова політика набуває особливого значення як інструмент конкурентної боротьби та забезпечення сталого розвитку фінансових установ. Трансформація банківського сектору під впливом цифровізації, зміни поведінки споживачів та регулятивних вимог вимагає від менеджменту банків переосмислення традиційних підходів до організації збутової діяльності. Ефективне управління збутовою політикою стає критичним фактором успіху, що визначає здатність банку адаптуватися до викликів сучасного ринкового середовища та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу.

Маркетингова збутова політика банку є однією з ключових складових комплексу банківського маркетингу, що включає систему управлінських рішень щодо вибору та організації каналів розподілу банківських продуктів і послуг [13].

За визначенням Ф. Котлера, канал розподілу - це "сукупність взаємозалежних організацій, що беруть участь у процесі просування товару або послуги від виробника до споживача" [9, с. 487].

Л. О. Примостка визначає маркетингову збутову політику банку як "комплекс заходів, спрямованих на формування та управління каналами просування банківських продуктів до споживачів з метою максимального задоволення їх потреб та забезпечення прибутковості банку" [21, с. 156].

А. М. Мороз трактує збутову політику як "сукупність рішень щодо створення системи доведення банківського продукту до споживача та організації його продажу" [15, с. 201].

Для глибокого розуміння сутності управління маркетинговою збутовою політикою банку необхідно розглянути її структурну організацію. Збутова політика являє собою ієрархічну систему управлінських рішень, що приймаються на різних рівнях управління банком. Ця система включає стратегічні, тактичні та операційні рішення, кожен з яких має свою специфіку та часові горизонти реалізації. Структуризація управлінських рішень дозволяє забезпечити координацію між різними рівнями управління та ефективне досягнення поставлених цілей (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Структура маркетингової збутової політики банку

Джерело: складено автором на основі [11, 13, 21]

Як видно з рисунка 1.1, структура маркетингової збутової політики банку характеризується чіткою ієрархією управлінських рішень.

Стратегічні рішення формують довгострокову основу збутової діяльності та приймаються вищим керівництвом банку з горизонтом планування 3-5 років.

Тактичні рішення деталізують стратегічні цілі та розробляються менеджментом середньої ланки на період 1-2 роки.

Операційні рішення забезпечують щоденне функціонування збутової системи та приймаються лінійними менеджерами.

Така структуризація забезпечує каскадування стратегічних цілей до рівня конкретних операційних дій та дозволяє ефективно контролювати виконання поставлених завдань.

Управління збутовою політикою в банківській сфері має суттєві відмінності від управління збутом у традиційних галузях економіки. Ці відмінності обумовлені специфічними характеристиками банківських послуг та особливостями функціонування фінансового ринку. Розуміння цих особливостей є критично важливим для розробки ефективної системи управління збутовою політикою банку. Кожна специфічна особливість створює унікальні управлінські виклики, які потребують спеціалізованих підходів та рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Специфічні особливості управління збутовою політикою банків [15, 21]

Особливість	Характеристика	Управлінські виклики
Нематеріальність банківських продуктів	Послуги не можуть бути складовані, транспортовані або демонстровані	Забезпечення стандартизації якості, створення відчутних елементів сервісу
Високий рівень довіри	Основа взаємовідносин банк-клієнт	Формування репутації каналів, забезпечення безпеки операцій
Регулятивні обмеження	Жорстке регулювання з боку НБУ	Дотримання вимог KYC, AML, захисту персональних даних
Технологічна складність	Інтеграція різних IT-систем	Управління цифровою трансформацією, кібербезпека
Омніканальність (інтеграція між каналами)	Необхідність єдиного досвіду клієнта	Координація між каналами, уніфікація процесів

Аналіз табл. 1.1 демонструє, що кожна специфічна особливість банківських послуг генерує комплекс управлінських викликів, що вимагають від менеджменту банку розробки спеціалізованих підходів. Нематеріальність банківських продуктів ускладнює процес демонстрації їх переваг клієнтам, що вимагає створення додаткових інструментів візуалізації та стандартизації процесів обслуговування. Високий рівень довіри як основа банківського бізнесу потребує постійних інвестицій у репутаційний менеджмент та забезпечення безпеки операцій. Регулятивні обмеження створюють додаткові вимоги до організації збутових процесів та потребують постійного моніторингу змін у законодавстві. Технологічна складність сучасного банкінгу вимагає від

управлінського персоналу високого рівня цифрових компетенцій та здатності до швидкої адаптації до нових технологій.

Ефективне управління збутовою політикою банку неможливе без глибокого розуміння різноманітності каналів збуту банківських послуг та їх класифікації. Сучасний банк використовує множину каналів, кожен з яких має свої особливості функціонування, цільову аудиторію та управлінські вимоги. Систематизація каналів збуту за різними критеріями дозволяє менеджменту банку обирати оптимальний канальний мікс, враховуючи стратегічні цілі, ресурсні можливості та потреби клієнтів. Класифікація каналів збуту є основою для розробки диференційованих управлінських підходів до кожного типу каналів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Класифікація каналів збуту банківських послуг [6, 10, 12]

Критерій класифікації	Види каналів	Характеристика	Управлінські особливості
За рівнем контролю	Прямі	Відділення, банкомати, мобільні офіси	Повний контроль якості, високі операційні витрати
	Непрямі	Партнерські мережі, агентський канал	Складність контролю, залежність від партнерів
За технологічним рівнем	Традиційні	Відділення, call-центри	Високі витрати на персонал, персоналізований сервіс
	Цифрові	Мобільний/інтернет-банкінг, чат-боти	Масштабованість, необхідність цифрових компетенцій
За інтерактивністю	Односторонні	Банкомати, інформаційні кіоски	Обмежена функціональність, низькі витрати

Представлена в таблиці 1.2 класифікація каналів збуту банківських послуг демонструє складність та багатоаспектність сучасної збутової системи банку. Кожен критерій класифікації розкриває різні аспекти управління каналами та вимагає специфічних управлінських рішень.

Класифікація за рівнем контролю показує компроміс між якістю обслуговування та операційними витратами - прямі канали забезпечують повний контроль, але потребують значних інвестицій, тоді як непрямі канали знижують витрати, але ускладнюють контроль якості. Розподіл за технологічним рівнем відображає еволюцію банківського обслуговування від традиційних відділень до цифрових платформ, що вимагає балансування між персоналізацією та масштабованістю. Класифікація за інтерактивністю підкреслює важливість двостороннього зв'язку з клієнтами для забезпечення якісного обслуговування та збору зворотного зв'язку.

Розвиток каналів збуту банківських послуг характеризується послідовною еволюцією від простих традиційних форм до складних інтегрованих систем обслуговування клієнтів. Розуміння історичної динаміки розвитку каналів збуту дозволяє менеджменту банку прогнозувати майбутні тренди та своєчасно адаптувати збутову стратегію до змін ринкового середовища. Кожен етап еволюції каналів збуту відображає технологічні можливості свого часу та змінні потреби споживачів банківських послуг.

Початковий етап (1960-1980 рр.) характеризувався домінуванням фізичних відділень як єдиного каналу обслуговування, що забезпечувало персоналізований сервіс, але обмежувало доступність послуг.

Другий етап (1980-2000 рр.) ознаменувався появою дистанційних каналів - call-центрів та банкоматів, що значно розширило географічне покриття та тимчасову доступність послуг.

Третій етап (2000-2010 рр.) характеризується масовим впровадженням інтернет-банкінгу, що революціонізувало банківське обслуговування та створило основу для самообслуговування клієнтів.

Четвертий етап (2010-2020 рр.) відзначається мобілізацією банківських послуг та інтеграцією з соціальними мережами.

Сучасний етап характеризується переходом до багатоканального підходу, що вимагає координації всіх точок контакту з клієнтами. Він спрямований на створення єдиної екосистеми обслуговування з використанням штучного інтелекту та голосових технологій.

За дослідженнями McKinsey & Company, банки, що впровадили омніканальний підхід, демонструють на 15-35% вищі показники задоволеності клієнтів та на 10-25% вищі доходи [28, с. 23].

Реалізація ефективної маркетингової збутової політики банку вимагає чіткого розуміння та послідовного виконання основних управлінських функцій. Класична теорія менеджменту виділяє чотири основні функції управління - планування, організацію, мотивацію та контроль, які в контексті збутової політики банку набувають специфічного змісту та особливостей реалізації:

1 Планування - розробка стратегії розвитку каналів збуту, прогнозування попиту, бюджетування.

2 Організація - створення організаційної структури управління каналами, розподіл повноважень.

3 Мотивація - стимулювання персоналу каналів збуту, створення мотиваційних програм.

4 Контроль - моніторинг ефективності каналів, оцінка якості обслуговування.

Ефективна реалізація цих функцій забезпечує синергетичний ефект та створює конкурентні переваги банку на ринку фінансових послуг.

Вибір стратегічного підходу до управління збутовою політикою є одним з найважливіших рішень банківського менеджменту, що визначає характер взаємодії з ринком та клієнтами. Кожна стратегія розподілу має свої переваги та обмеження, що робить необхідним ретельний аналіз ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей банку перед її вибором. Стратегічний підхід до збутової політики повинен узгоджуватися з загальною бізнес-стратегією банку та враховувати специфіку цільових сегментів клієнтів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 - Стратегічні підходи до управління збутовою політикою банків

Стратегія	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Інтенсивний розподіл	Максимальне охоплення каналами збуту	Широке охоплення ринку, доступність послуг	Високі витрати, складність управління	Масові банківські продукти
Селективний розподіл	Вибіркове використання каналів	Кращий контроль якості, оптимізація витрат	Обмежене охоплення ринку	Спеціалізовані продукти
Ексклюзивний розподіл	Використання обмеженої кількості каналів	Високий контроль, престижність	Мінімальне охоплення ринку	Premium-сегмент

Аналіз стратегічних підходів показує, що вибір оптимальної стратегії розподілу залежить від характеристик банківських продуктів, особливостей цільової аудиторії та ресурсних можливостей банку. В сучасних умовах більшість українських банків використовують комбінований підхід, застосовуючи різні стратегії для різних продуктових ліній - інтенсивний розподіл для масових продуктів, селективний для спеціалізованих послуг та ексклюзивний для преміум-сегменту.

Таким чином, управління маркетинговою збутовою політикою банків характеризується високим рівнем складності, що обумовлено специфічними особливостями банківських послуг, регулятивними вимогами та динамічними змінами ринкового середовища. Ефективність збутової політики залежить від здатності менеджменту інтегрувати різноманітні канали в єдину систему, забезпечуючи високу якість обслуговування клієнтів при оптимальних операційних витратах. Сучасні тенденції розвитку банківського сектору вимагають переходу від традиційних каналозорієнтованих підходів до клієнтоцентричних стратегій, що ставить нові виклики перед системою управління збутовою політикою банків.

1.2 Інновації в банківському маркетингу: класифікація та управлінські аспекти

Управління інноваціями в банківському маркетингу є складним процесом, що вимагає системного підходу та стратегічного бачення розвитку банківської установи.

Й. Шумпетер визначає інновацію як "комерційне застосування нового продукту, процесу або методу організації" [34, с. 78].

П. Друкер трактує інновацію як "особливий інструмент підприємців, засіб, за допомогою якого вони використовують зміни як можливість для здійснення нового виду бізнесу або послуги" [34, с. 45].

За визначенням ОЕСР, інновація - це "впровадження нового або значно поліпшеного продукту (товару або послуги) або процесу, нового методу маркетингу або нового організаційного методу в діловій практиці" [40].

Систематизація інновацій у банківському маркетингу є фундаментальною основою для розробки ефективної інноваційної стратегії банку. Розуміння різних типів інновацій дозволяє менеджменту визначити пріоритетні напрями розвитку, оптимально розподілити ресурси та забезпечити збалансований підхід до інноваційної діяльності. Кожен тип інновацій має свої особливості впровадження, ризики та потенційні ефекти для банківського бізнесу [22]. Структурування інновацій за основними категоріями сприяє формуванню комплексного бачення інноваційного розвитку банку (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Типи інновацій у банківському маркетингу [12]

Джерело: складено автором на основі [6, 12, 40]

Представлена на рисунку 1.2 типологія інновацій демонструє багатоаспектність інноваційної діяльності в банківському маркетингу та необхідність системного підходу до управління інноваціями.

Зокрема, продуктові інновації спрямовані на створення нової вартості для клієнтів, процесові - на підвищення операційної ефективності, маркетингові - на покращення взаємодії з клієнтами, а організаційні - на трансформацію внутрішніх бізнес-процесів. Взаємозв'язок між різними типами інновацій створює синергетичний ефект, коли впровадження одного виду інновацій стимулює розвиток інших, формуючи комплексну інноваційну систему банку.

Детальна класифікація інновацій у збутовій політиці банків за різними критеріями дозволяє менеджменту формувати диференційовані підходи до управління різними типами інноваційних проектів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Класифікація інновацій у збутовій політиці банків

Критерій	Тип інновації	Приклади	Управлінські особливості
За сферою застосування	Продуктові	Мобільний банкінг, біометрична ідентифікація	Необхідність R&D, тестування
	Процесові	Автоматизація KYC, роботизація процесів	Реінжиніринг бізнес-процесів
	Маркетингові	Чат-боти, відеоконсультації	Інтеграція з CRM-системами
	Організаційні	Agile-команди, digital labs	Зміна організаційної культури
За рівнем новизни	Радикальні	Blockchain-платежі, голосові асистенти	Високі ризики, великі інвестиції
	Інкрементальні	Покращення UI/UX мобільних додатків	Поступовий розвиток, низькі ризики
	Архітектурні	Інтеграція з фінтех-стартапами	Партнерські відносини
За джерелом ініціативи	Technology push	5G-технології у банкінгу	Технологічний форсайт
	Market pull	Безконтактні платежі (COVID-19)	Дослідження потреб клієнтів
	Regulation driven	PSD2, відкритий банкінг	Комплаєнс-менеджмент

Представлена класифікація демонструє необхідність застосування різних управлінських підходів залежно від типу інновації, її новизни та джерела ініціювання, що дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів та мінімізувати ризики впровадження.

Розуміння поточних технологічних трендів та рівня їх впровадження в банківській індустрії є критично важливим для планування інноваційної стратегії та визначення пріоритетних напрямів технологічного розвитку банку.

Дані таблиці 1.5 свідчать про нерівномірність впровадження різних технологій у банківському секторі, при цьому найбільшого поширення набули хмарні технології та штучний інтелект, тоді як blockchain та IoT ще перебувають на стадії експериментального впровадження, що створює можливості для ранніх адаптерів отримати конкурентні переваги.

Таблиця 1.5 - Ключові технологічні тренди в банківських інноваціях (2020-2025)

Технологія	Рівень впровадження	Потенціал впливу	Основні переваги
Штучний інтелект (AI)	67% банків	Високий	Персоналізація, автоматизація
Machine Learning	54% банків	Високий	Аналітика, скоринг, рекомендації
Blockchain	23% банків	Середній	Безпека, прозорість операцій
Хмарні технології	78% банків	Високий	Масштабованість, зниження витрат
Великі дані (Big Data)	61% банків	Високий	Аналітика клієнтів, ризик-менеджмент
IoT	19% банків	Середній	Контекстні сервіси, автоматизація

Джерело: складено за даними Deloitte Banking Industry Outlook 2023 [33]

Ефективне управління інноваціями вимагає структурованого підходу, що включає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів від формування стратегії до оцінки результатів впровадження інновацій.

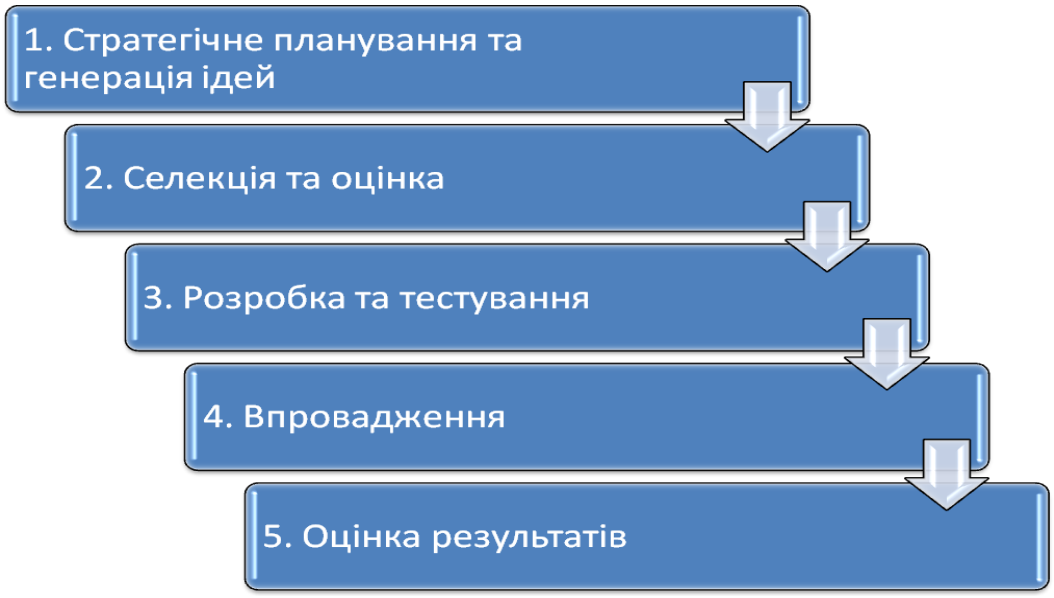


Рисунок 1.3 - Процес управління інноваціями в банку

Джерело: складено автором на основі [22, 31]

Циклічність процесу управління інноваціями, представлена на рисунку 1.3, підкреслює необхідність постійного вдосконалення та адаптації інноваційної діяльності банку на основі отриманого досвіду та зворотного зв'язку від ринку.

Вибір оптимальної організаційної моделі управління інноваціями є стратегічним рішенням, що визначає ефективність інноваційної діяльності банку та його здатність до швидкої адаптації до ринкових змін. Організаційна структура управління інноваціями повинна забезпечувати баланс між централізованим контролем та оперативною гнучкістю, сприяти ефективній комунікації між підрозділами та стимулювати творче мислення співробітників. Кожна модель має свої переваги та обмеження, що робить необхідним ретельний аналіз специфіки банку, його корпоративної культури, фінансових можливостей та стратегічних цілей. Правильно обрана організаційна модель стає основою для створення інноваційної екосистеми, яка здатна генерувати, розвивати та впроваджувати прогресивні рішення у збутовій політиці банку.

Таблиця 1.6 - Організаційні моделі управління інноваціями в банках

Модель	Структура	Переваги	Недоліки
Централізована	Єдиний центр інновацій	Концентрація ресурсів, єдина стратегія	Віддаленість від бізнес-підрозділів
Децентралізована	Інноваційні команди у кожному підрозділі	Близькість до клієнтів, швидкість	Дублювання зусиль, неузгодженість
Мережева	Координаційний центр + команди	Баланс централізації та гнучкості	Складність координації
Екосистемна	Партнерство з фінтехами	Доступ до зовнішніх інновацій	Залежність від партнерів

Аналіз організаційних моделей показує, що сучасні банки дедалі частіше обирають мережеву та екосистемну моделі, які дозволяють поєднувати внутрішні компетенції з зовнішніми інноваційними рішеннями для досягнення максимального ефекту. За дослідженнями Boston Consulting Group, банки з

ефективною системою управління інноваціями демонструють на 25-40% вищі темпи зростання доходів [31, с. 34].

Таким чином, інновації в банківському маркетингу є багатоаспектним явищем, що охоплює продуктові, процесові, маркетингові та організаційні нововведення, кожне з яких вимагає специфічних управлінських підходів. Успішне управління інноваціями залежить від правильно обраної організаційної моделі, ефективного циклу інноваційного процесу та здатності банку адаптуватися до технологічних трендів. Сучасні банки повинні розглядати інновації не як разові проекти, а як систематичну діяльність, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та відповідає очікуванням клієнтів щодо якості та зручності банківських послуг. Особливого значення набуває інтеграція різних типів інновацій у збутовій політиці для створення синергетичного ефекту та максимізації віддачі від інноваційних інвестицій.

1.3 Методи оцінки ефективності управління інноваціями в маркетинговій збутовій політиці банків

Впровадження інновацій у маркетингову збутову політику банку вимагає не лише значних фінансових та людських ресурсів, але й системного підходу до оцінки їх ефективності. В умовах обмеженості ресурсів та зростаючої конкуренції, банківський менеджмент потребує надійних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень щодо доцільності інвестицій у різні інноваційні проекти. Комплексна система оцінки ефективності дозволяє не лише вимірювати поточні результати впровадження інновацій, але й прогнозувати їх довгостроковий вплив на конкурентоспроможність банку та задоволеність клієнтів. Особливого значення набуває здатність оцінювати як прямі фінансові ефекти, так і непрямі вигоди від покращення клієнтського досвіду та підвищення лояльності.

Оцінка ефективності управління інноваціями в маркетинговій збутовій політиці банків є критично важливою управлінською функцією, що дозволяє

визначити доцільність інвестицій у інновації та їх вплив на досягнення стратегічних цілей банку.

Р. Каплан та Д. Нортон у концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) виділяють чотири перспективи оцінки: фінансову, клієнтську, перспективу внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку [39, с. 87].

Структура системи оцінки, представлена на рисунку 1.4, демонструє взаємозв'язок між різними групами показників та необхідність їх збалансованого використання для отримання цілісного уявлення про ефективність інноваційних рішень у збутовій політиці банку.



Рисунок 1.4 - Система показників оцінки ефективності інновацій у збутовій політиці

Джерело: складено автором на основі [21, 39]

Фінансові показники є основою для прийняття інвестиційних рішень щодо впровадження інновацій, оскільки дозволяють кількісно оцінити економічну доцільність та окупність інноваційних проектів. Особливістю фінансової оцінки інновацій у збутовій політиці банків є необхідність

врахування як прямих ефектів від впровадження нових каналів та технологій, так і непрямих вигод від покращення клієнтського досвіду та лояльності. Фінансові метрики повинні відображати специфіку банківського бізнесу, враховувати тривалий життєвий цикл клієнтських відносин та ризики, пов'язані з технологічними інноваціями. Правильний вибір та інтерпретація фінансових показників дозволяє менеджменту обґрунтовано розподіляти обмежені ресурси між різними інноваційними ініціативами.

Таблиця 1.7 - Фінансові показники ефективності інновацій [3, 21]

Показник	Формула розрахунку	Нормативне значення	Особливості застосування
ROI (Return on Investment)	(Прибуток - Інвестиції) / Інвестиції × 100%	> 15%	Короткострокова ефективність
NPV (Net Present Value)	∑(CFt/(1+r)^t) - I₀	> 0	Довгострокова привабливість
IRR (Internal Rate of Return)	NPV = 0	> WACC	Порівняння проектів
Payback Period	Інвестиції / Середньорічний грошовий потік	< 3 роки	Швидкість повернення
CAC (Customer Acquisition Cost)	Витрати на маркетинг / Кількість нових клієнтів	Зменшення на 20-30%	Ефективність залучення

Використання комплексу фінансових показників дозволяє менеджменту банку не лише оцінити поточну ефективність інновацій, але й прогнозувати їх довгострокову фінансову привабливість та порівнювати альтернативні інноваційні проекти за критерієм економічної ефективності. Особливу увагу слід приділяти динаміці показників у часі, оскільки інновації у збутовій політиці часто характеризуються значними початковими інвестиціями та поступовим нарощуванням ефекту. Важливим є також врахування галузевих особливостей при встановленні нормативних значень показників, адже банківська сфера має специфічні ризики та особливості формування грошових потоків. Комплексне використання цих показників забезпечує об'єктивну основу для стратегічного планування інноваційного розвитку збутової політики банку.

Операційні показники відображають вплив інновацій на покращення внутрішніх бізнес-процесів банку та ефективність функціонування збутових каналів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8 - Операційні показники ефективності [21]

Показник	Сутність	Метод розрахунку	Цільове значення
Конверсія каналу	Частка клієнтів, що здійснили цільову дію	(Цільові дії / Відвідувачі) × 100%	Збільшення на 15-25%
Середній час обслуговування	Тривалість надання послуги	Сума часу / Кількість операцій	Зменшення на 30-50%
Пропускна здатність	Кількість операцій за одиницю часу	Операції / Година	Збільшення у 2-3 рази
Коефіцієнт автоматизації	Частка автоматизованих операцій	Автоматичні операції / Загальна кількість	> 70%
Cross-selling коефіцієнт	Середня кількість продуктів на клієнта	Продукти / Клієнти	Збільшення на 20-40%

Отже, моніторинг операційних показників дозволяє банку оцінити практичні результати впровадження інновацій у збутовій діяльності та виявити резерви для подальшого підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

Клієнтські показники ефективності є критично важливими для оцінки інновацій у збутовій політиці банків, оскільки відображають сприйняття клієнтами нових каналів та технологій обслуговування, що безпосередньо впливає на довгострокову конкурентоспроможність банку.

Таблиця 1.9 - Клієнтські показники ефективності

Показник	Сутність	Метод розрахунку	Цільове значення
Конверсія каналу	Частка клієнтів, що здійснили цільову дію	(Цільові дії / Відвідувачі) × 100%	Збільшення на 15-25%
Середній час обслуговування	Тривалість надання послуги	Сума часу / Кількість операцій	Зменшення на 30-50%
Пропускна здатність	Кількість операцій за одиницю часу	Операції / Година	Збільшення у 2-3 рази
Коефіцієнт автоматизації	Частка автоматизованих операцій	Автоматичні операції / Загальна кількість	> 70%
Cross-selling коефіцієнт	Середня кількість продуктів на клієнта	Продукти / Клієнти	Збільшення на 20-40%

Аналіз клієнтських показників дозволяє банку не лише вимірювати поточний рівень задоволеності клієнтів інноваційними рішеннями, але й

прогнозувати їх майбутню поведінку, лояльність та готовність рекомендувати банк іншим, що є основою для сталого зростання клієнтської бази та доходів.

Інтегральна система оцінки ефективності дозволяє об'єднати різнорідні показники в єдиний комплексний індекс, що спрощує процес прийняття управлінських рішень та забезпечує можливість порівняння ефективності різних інноваційних проектів. Використання вагових коефіцієнтів для різних груп показників дозволяє врахувати стратегічні пріоритети банку та адаптувати систему оцінки до специфічних умов його діяльності.

Запропонована інтегральна система оцінки (табл. 1.10) забезпечує збалансований підхід до аналізу ефективності інновацій, враховуючи як фінансові результати, так і стратегічні ефекти для розвитку банку. Регулярне використання такої системи дозволяє відстежувати динаміку інноваційного розвитку та своєчасно коригувати стратегію збутової політики відповідно до змін ринкового середовища.

Таблиця 1.10 - Інтегральна система оцінки ефективності інновацій

Група показників	Вага, %	Ключові метрики	Спосіб агрегації
Фінансові	30	ROI, NPV, CAC	Середньозважене значення
Операційні	25	Конверсія, час обслуговування	Нормалізоване середнє
Клієнтські	30	NPS, CSI, Retention	Середнє арифметичне
Інноваційні	15	Time-to-market, цифрова зрілість	Експертна оцінка
Інтегральний показник	100	0-100 балів	Зважена сума

Згідно з дослідженнями PwC, банки, що використовують комплексну систему оцінки ефективності інновацій, досягають на 20-30% кращих результатів у цифровій трансформації [30, с. 56].

Таким чином, методи оцінки ефективності управління інноваціями в маркетинговій збутовій політиці банків повинні базуватися на комплексному підході, що поєднує фінансові, операційні, клієнтські та інноваційні показники. Використання збалансованої системи метрик дозволяє менеджменту банку не

лише оцінити поточні результати впровадження інновацій, але й прогнозувати їх довгостроковий вплив на конкурентоспроможність та розвиток банку. Інтегральна система оцінки ефективності стає інструментом стратегічного управління, що забезпечує обґрунтованість інвестиційних рішень та оптимізацію інноваційної діяльності у збутовій сфері. Регулярний моніторинг та аналіз показників ефективності є необхідною умовою для успішної реалізації інноваційної стратегії банку та досягнення поставлених цілей у сфері збутової політики.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

2.1 Загальна характеристика АТ КБ "Приватбанк" та аналіз його ринкових позицій

Аналіз сучасного стану маркетингової збутової політики українських банків вимагає комплексного дослідження як загальних тенденцій розвитку банківського сектору, так і специфічних особливостей організації збутової діяльності окремих фінансових установ. В умовах посилення конкуренції, цифрової трансформації та зміни поведінкових моделей споживачів, банки України активно переосмислюють свої підходи до збутової політики, впроваджуючи інноваційні канали обслуговування та адаптуючи традиційні форми взаємодії з клієнтами до нових ринкових реалій. Розуміння поточного стану та динаміки розвитку збутової політики є основою для формування ефективних стратегій управління інноваціями в банківському маркетингу.

АТ КБ "ПриватБанк" є найбільшим банком України за обсягом активів та кількістю клієнтів, який протягом останніх років демонструє лідерські позиції у впровадженні інноваційних технологій у сфері маркетингової збутової політики. Загальна характеристика діяльності банку та аналіз його ринкових позицій дозволяють оцінити потенціал та можливості для подальшого інноваційного розвитку збутових каналів. ПриватБанк традиційно вважається піонером цифрової трансформації банківських послуг в Україні, активно впроваджуючи прогресивні рішення у сфері мобільного банкінгу, безконтактних платежів та автоматизації клієнтського сервісу.

АТ КБ "ПриватБанк" є акціонерним товариством, що здійснює банківську діяльність на території України відповідно до ліцензії Національного банку України. Банк було засновано у 1992 році, і з 2016 року він перебуває у 100% державній власності після проведення націоналізації [17]. Станом на 2024 рік ПриватБанк обслуговує понад 20 мільйонів клієнтів, що становить близько половини населення України [17].

Організаційна структура ПриватБанку побудована за функціональним принципом з чіткою ієрархією управління та спеціалізацією підрозділів. Вищим органом управління банку є Загальні збори акціонерів, єдиним акціонером якого є держава Україна в особі Міністерства фінансів України [7]. Наглядову раду очолює голова, призначений відповідно до законодавства про банки.

Виконавчим органом банку є Правління, яке здійснює оперативне управління діяльністю банку. До складу Правління входять голова Правління та члени Правління, що керують ключовими напрямами діяльності: роздрібним бізнесом, корпоративним бізнесом, ризик-менеджментом, фінансами, IT та операційною діяльністю (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 - Організаційна структура АТ КБ "ПриватБанк"

Джерело: складено автором на основі [8, 17]

Організаційна структура ПриватБанку відображає сучасні принципи корпоративного управління з акцентом на цифрову трансформацію та інноваційний розвиток збутових каналів.

Представлена структура забезпечує ефективну координацію між підрозділами та сприяє швидкому прийняттю рішень щодо впровадження інновацій у збутовій політиці банку.

Місією ПриватБанку є створення найкращого банківського сервісу для українців через впровадження інноваційних технологій та забезпечення максимальної зручності банківських послуг [17]. Банк позиціонує себе як "універсальний банк №1", що пропонує повний спектр фінансових послуг для приватних осіб, малого, середнього та великого бізнесу.

Стратегічними цілями банку на 2024-2027 роки визначено [8]:

1. Збереження лідерських позицій на роздрібному ринку банківських послуг.
2. Розвиток цифрової екосистеми та впровадження інноваційних фінтех-рішень.
3. Підвищення фінансової ефективності та рентабельності діяльності.
4. Забезпечення високих стандартів корпоративного управління та ризик-менеджменту.

Основними завданнями банку є [17]:

- розширення клієнтської бази та підвищення якості обслуговування;
- диверсифікація продуктової лінійки та каналів збуту;
- впровадження передових технологій у всіх сферах діяльності;
- забезпечення стабільного фінансового стану та прибутковості.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ПриватБанку є критично важливим для оцінки ефективності управління банком та його готовності до впровадження інноваційних рішень у збутовій політиці.

Динаміка фінансово-економічних показників ПриватБанку за 2020-2024 роки відображає процес стабілізації після націоналізації та поступове нарощування ефективності діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансово-економічних показників АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки					Темп росту 2024/2020, %
		2020	2021	2022	2023	2024	
БАЛАНСОВІ ПОКАЗНИКИ							
Активи	млрд. грн.	493,8	532,7	540,9	685,1	750,0	151,9
Кредитний портфель (чистий)	млрд. грн.	89,4	91,2	91,8	91,9	112,6	126,0
Депозити клієнтів	млрд. грн.	418,7	451,3	465,0	550,0	605,0	144,5
Власний капітал	млрд. грн.	56,2	61,4	57,8	83,1	105,0	186,8
ПОКАЗНИКИ ПРИБУТКОВОСТІ							
Чистий прибуток	млрд. грн.	3,2	6,8	14,5	37,8	40,1	1253,1
Чистий процентний дохід	млрд. грн.	31,7	35,2	26,3	43,2	48,1	151,7
Комісійні доходи	млрд. грн.	13,8	16,2	14,0	23,1	27,8	201,4
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ							
ROA (рентабельність активів)	%	0,7	1,3	2,7	5,5	5,3	757,1
ROE (рентабельність капіталу)	%	5,7	11,1	25,1	45,5	38,2	670,2
Cost to Income (співвідношення витрат до доходів)	%	72,4	68,7	82,1	58,9	56,2	77,6
КЛІЄНТСЬКІ ПОКАЗНИКИ							
Кількість клієнтів	млн. осіб	18,1	18,7	19,3	18,4	20,4	112,7
Активні користувачі мобільного банкінгу	млн. осіб	9,7	10,8	11,6	12,3	15,1	155,7
Частка безготівкових операцій	%	68,9	72,1	75,8	78,4	85,2	123,7

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр.[8]

Дані таблиці 2.2 демонструють феноменальну позитивну динаміку ключових показників банку протягом 2020-2024 років, що свідчить про успішну реалізацію стратегії цифрової трансформації та виняткову ефективність управлінських рішень. Найбільш вражаючим є зростання чистого прибутку більш ніж у 12,5 разів з 3,2 млрд. грн.. у 2020 році до 40,1 млрд. грн. у 2024 році, що підтверджує революційні зміни в бізнес-моделі банку та ефективність інноваційних збутових технологій.

Динаміка балансових показників демонструє стабільне нарощування ресурсної бази банку: активи зросли на 51,9% до 750 млрд. грн., депозити клієнтів збільшилися на 44,5% до 605 млрд. грн., а власний капітал майже

подвоїв свій розмір, зрісши на 86,8% до 105 млрд. грн. Особливо значущим є зростання кредитного портфелю на 26% до 112,6 млрд. грн. у 2024 році після тривалого періоду стагнації, що свідчить про відновлення кредитної активності та довіри клієнтів до банківських послуг.

Показники прибутковості демонструють неперевершену ефективність: рентабельність активів (ROA) зросла з 0,7% до 5,3%, що є виключно високим показником для банківської галузі, а рентабельність капіталу (ROE) досягла рівня 38,2%, що в 6,7 разів перевищує базовий рік. Покращення співвідношення витрат до доходів (Cost to Income) з 72,4% до 56,2% свідчить про оптимізацію операційної ефективності та успішне впровадження автоматизованих збутових процесів.

Клієнтські показники підтверджують успішність стратегії цифровізації збутової політики: кількість активних користувачів мобільного банкінгу зросла на 55,7% до 15,1 млн. осіб, а частка безготівкових операцій збільшилася до 85,2%, що демонструє високий рівень прийняття інноваційних технологій клієнтами. Загальна кількість клієнтів стабілізувалася на рівні 20,4 млн. осіб, що свідчить про ефективність стратегії утримання клієнтської бази в умовах економічних викликів.

Банк здійснює повний спектр банківських операцій, включаючи залучення депозитів, надання кредитів, проведення розрахунків, валютні операції та інвестиційну діяльність. Особливістю ПриватБанку є його фокус на роздрібному банкінгу та активне використання цифрових технологій для обслуговування клієнтів.

ПриватБанк є визнаним лідером цифрової трансформації банківських послуг в Україні. У 2016 році банк запустив мобільний додаток Privat24, який став першим повнофункціональним мобільним банком в країні [17]. Цей додаток дозволив клієнтам здійснювати практично всі банківські операції без відвідування відділень.

У 2019 році ПриватБанк впровадив інноваційну технологію розпізнавання обличчя для ідентифікації клієнтів в банкоматах, ставши першим банком в Україні, який використовує біометричну автентифікацію [17]. Ця

інновація значно підвищила рівень безпеки та зручності користування банкоматами.

Банк також активно розвиває екосистему цифрових сервісів, інтегруючи банківські послуги з іншими сферами життя клієнтів. У 2020 році було запущено сервіс "Приват Маркет" - онлайн-платформу для електронної комерції [17].

Аналіз ринкових позицій ПриватБанку демонструє його лідерство у ключових сегментах банківського ринку України. За обсягом активів банк займає першу позицію з часткою понад 25% від загальних активів банківської системи [16] (табл. 2.2).

Структура ринкових позицій ПриватБанку відображає його домінуючу роль у різних сегментах банківського ринку та ефективність збутової політики в залученні та утриманні клієнтів.

Дані таблиці 2.2 свідчать про абсолютне лідерство ПриватБанку на українському банківському ринку, де банк займає перші позиції за всіма ключовими операційними показниками. Особливо вражаючими є частки банку в роздрібних депозитах (43,1%) та переказах (48,9%), що демонструє високий рівень довіри клієнтів до фінансової установи. Зростання кількості активних користувачів мобільного банкінгу з 12,3 до 13,8 млн. осіб підтверджує успішність цифрової стратегії банку та ефективність інноваційних рішень у збутовій політиці.

Поліпшення позицій за часткою безготівкових операцій з другого на перше місце свідчить про успішне впровадження технологій безконтактних платежів та діджиталізації банківських послуг.

Водночас, показники рентабельності активів та капіталу, хоча й демонструють позитивну динаміку, вказують на потенціал для подальшого покращення фінансової ефективності діяльності банку.

Отже, проведений аналіз загальної характеристики АТ КБ "ПриватБанк" та його ринкових позицій дозволяє зробити висновок про виняткову фінансову стабільність та лідерські позиції банку на українському банківському ринку. Банк демонструє абсолютне домінування за всіма ключовими показниками

діяльності, зокрема займає перше місце за обсягом активів (27,2% ринку), кількістю клієнтів (20,4 млн. осіб) та часткою в роздрібних депозитах (43,1%).

Таблиця 2.2 - Ринкові позиції АТ КБ "ПриватБанк" у 2023-2024 рр.

Показник	2023 рік		2024 рік	
	Значення	Місце на ринку	Значення	Місце на ринку
Активи, млрд. грн.	584,7	1	612,3	1
Частка в активах банківської системи, %	26,8	1	27,2	1
Кількість клієнтів, млн. осіб	19,8	1	20,4	1
Частка в роздрібних депозитах, %	42,3	1	43,1	1
Частка в роздрібному кредитуванні, %	38,7	1	39,2	1
Кількість відділень	2,847	1	2,756	1
Кількість банкоматів	7,534	1	7,612	1
Частка в переказах, %	47,8	1	48,9	1
Кількість активних користувачів мобільного банкінгу, млн.	12,3	1	13,8	1
Частка безготівкових операцій, %	78,4	2	82,1	1
Рентабельність активів (ROA), %	1,8	3	2,1	2
Рентабельність капіталу (ROE), %	14,2	4	16,7	3

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр. та офіційних повідомлень банку [8,17]

Динаміка основних фінансово-економічних показників за 2020-2024 роки свідчить про феноменальні результати діяльності: чистий прибуток зріс у 12,5 разів до 40,1 млрд. грн., рентабельність активів досягла 5,3%, а рентабельність капіталу становить 38,2%. Особливо вражаючими є темпи цифровізації клієнтської бази - кількість активних користувачів мобільного банкінгу зросла до 15,1 млн. осіб, а частка безготівкових операцій досягла 85,2%.

Організаційна структура банку, побудована за функціональним принципом з акцентом на IT-департамент та цифрові інновації, створює міцну основу для впровадження прогресивних рішень у маркетинговій збутовій політиці. Місія банку щодо створення найкращого банківського сервісу через інноваційні технології повністю відповідає сучасним викликам ринку та потребам клієнтів. Таким чином, ПриватБанк володіє всіма необхідними ресурсами та потенціалом для подальшого розвитку інноваційних збутових технологій та зміцнення лідерських позицій на ринку банківських послуг.

2.2 Аналіз сучасного стану маркетингової збутової політики банку

Маркетингова збутова політика АТ КБ "ПриватБанк" являє собою комплексну систему стратегій, інструментів та технологій, спрямованих на ефективне просування банківських продуктів та послуг до кінцевих споживачів. В умовах високої конкуренції на банківському ринку України та стрімкого розвитку цифрових технологій, збутова політика банку набуває особливого значення як ключовий фактор забезпечення конкурентних переваг та утримання лідерських позицій на ринку [13].

Сучасна збутова політика ПриватБанку характеризується інтеграцією традиційних та інноваційних каналів збуту, що дозволяє забезпечити максимальну доступність банківських послуг для різних сегментів клієнтів. Банк активно використовує омніканальний підхід, який передбачає безшовну взаємодію між фізичними відділеннями, цифровими платформами, мобільними додатками та альтернативними каналами обслуговування.

Система збуту ПриватБанку включає декілька основних компонентів:

- мережу фізичних відділень,
- цифрові канали (мобільний та інтернет-банкінг),
- самообслуговування (банкомати та термінали),
- call-центр та партнерські мережі.

Кожен канал збуту має свої специфічні функції та цільову аудиторію, що забезпечує комплексне покриття потреб клієнтів та оптимізацію витрат на обслуговування.

Фізична мережа відділень залишається важливим компонентом збутової політики ПриватБанку, забезпечуючи персоналізований сервіс та довіру клієнтів до банківських послуг. Станом на 2024 рік банк експлуатує найбільшу в Україні мережу відділень, що дозволяє забезпечити географічну доступність послуг у всіх регіонах країни.

Таблиця 2.3 - Динаміка розвитку мережі відділень АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки					Темп росту 2024/2020, %
		2020	2021	2022	2023	2024	
МЕРЕЖА ВІДДІЛЕНЬ							
Кількість відділень	одиниць	2 928	2 891	2 756	2 847	2 756	-172
Відділення в містах	одиниць	1 758	1 734	1 653	1 708	1 653	-105
Відділення в селах	одиниць	1 170	1 157	1 103	1 139	1 103	-67
Покриття населених пунктів	%	82,4	81,9	79,1	80,5	79,1	-3,3 п.п.
МЕРЕЖА САМООБСЛУГОВУВАННЯ							
Банкомати	одиниць	7 234	7 389	7 456	7 534	7 612	+378
Платіжні термінали	одиниць	10 892	11 234	11 567	11 834	12 156	+1 264
POS-термінали	тис. одиниць	234,7	256,3	278,9	298,4	324,1	+89,4
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕРЕЖІ							
Клієнтів на одне відділення	осіб	6 183	6 469	7 002	6 462	7 406	+1 223
Депозитів на відділення	млн. грн.	143,0	156,1	168,7	193,2	219,5	+76,5
Активи на відділення	млн. грн.	168,7	184,3	196,2	240,6	272,1	+103,4
Рівень цифровізації операцій	%	68,9	72,1	75,8	78,4	85,2	+16,3 п.п.

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ "ПриватБанк" та даних НБУ[8,18]

Дані таблиці 2.3 демонструють трансформацію традиційної збутової мережі ПриватБанку в напрямку оптимізації та підвищення ефективності. Скорочення кількості відділень на 172 одиниці до 2 756 відділень не означає погіршення доступності послуг, а скоріше відображає стратегію оптимізації мережі відповідно до змін у поведінці клієнтів та зростання популярності цифрових каналів.

Водночас спостерігається активний розвиток мережі самообслуговування: кількість банкоматів зросла до 7 612 одиниць (+378), платіжних терміналів до 12 156 одиниць (+1 264), а POS-терміналів до 324,1 тис. одиниць (+89,4 тис.). Це свідчить про реалізацію стратегії переорієнтації клієнтів на більш ефективні канали обслуговування.

Показники ефективності мережі демонструють позитивну динаміку: кількість клієнтів на одне відділення зросла до 7 406 осіб, що на 19,8% більше

ніж у 2020 році. Обсяг депозитів на відділення збільшився на 53,5% до 219,5 млн. грн., а активи на відділення зросли на 61,3% до 272,1 млн. грн, що підтверджує підвищення продуктивності фізичної мережі.

Цифрові канали збуту стали основним драйвером розвитку збутової політики ПриватБанку, демонструючи феноменальні темпи зростання та інноваційні рішення. Рівень цифровізації операцій досяг 85,2%, що свідчить про успішну реалізацію стратегії digital-first та трансформацію традиційної моделі банківського обслуговування.

Таблиця 2.4 - Динаміка розвитку цифрових каналів збуту АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	Роки					Темп росту 2024/2020, %
		2020	2021	2022	2023	2024	
МОБІЛЬНИЙ БАНКІНГ ПРИВАТ24							
Активні користувачі	млн. осіб	9,7	10,8	11,6	12,3	15,1	155,7
Середньомісячна активність	%	78,4	81,2	83,7	85,9	88,2	112,5
Кількість транзакцій	млрд. шт.	2,8	3,4	4,1	4,9	6,2	221,4
Обсяг транзакцій	млрд. грн.	1 847	2 156	2 489	2 834	3 267	177,0
ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГ ПРИВАТ24							
Активні користувачі	млн. осіб	5,8	6,2	6,4	6,1	5,9	101,7
Кількість транзакцій	млн. шт.	487	523	549	512	534	109,7
Обсяг транзакцій	млрд. грн.	892	967	1 034	1 089	1 156	129,6
ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ СЕРВІСИ							
Чат-бот підтримки	млн. звернень	12,4	18,7	24,9	32,1	41,8	337,1
Біометрична автентифікація	млн. осіб	2,1	4,3	6,8	9,2	12,1	576,2
API інтеграції	тис. підключень	23,4	34,7	48,9	67,2	89,5	382,5
Програма лояльності "Привіт"	млн. учасників	-	-	-	1,2	3,8	-
ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ							
Частка цифрових операцій	%	68,9	72,1	75,8	78,4	85,2	123,7
Середній час на операцію	хвилин	3,2	2,8	2,4	2,1	1,8	56,3
Рівень задоволеності (NPS)	бали	42	48	53	58	64	152,4
Витрати на обслуговування клієнта	грн/операція	8,4	7,1	6,2	5,3	4,6	54,8

Джерело: складено автором на основі річних звітів АТ КБ "ПриватБанк" та внутрішньої статистики банку [8]

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про революційні зміни в структурі збутової політики ПриватБанку з акцентом на цифрові технології. Мобільний банкінг Приват24 демонструє феноменальне зростання: кількість активних користувачів зросла на 55,7% до 15,1 млн. осіб, а кількість транзакцій збільшилася більш ніж удвічі до 6,2 млрд. операцій на рік.

Особливо значущим є розвиток інноваційних цифрових сервісів: використання чат-боту підтримки зросло у 3,4 рази до 41,8 млн. звернень, кількість користувачів біометричної автентифікації збільшилася у 5,8 разів до 12,1 млн. осіб, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів до передових технологій безпеки.

Впровадження програми лояльності "Привіт" у 2023 році та її швидке зростання до 3,8 млн. учасників у 2024 році демонструє ефективність персоналізованого підходу до клієнтів через цифрові канали. Водночас спостерігається стабілізація використання інтернет-банкінгу на рівні 5,9 млн. користувачів, що відображає перехід клієнтів на більш зручні мобільні рішення.

Показники ефективності цифрових каналів демонструють кардинальне покращення: середній час виконання операції скоротився з 3,2 до 1,8 хвилин, рівень задоволеності клієнтів (NPS) зріс з 42 до 64 балів, а витрати на обслуговування знизилися майже вдвічі до 4,6 грн. за операцію, що підтверджує високу ефективність інвестицій у цифровізацію.

Не менш важливим фактором просування банківських продуктів на ринку є організація маркетингової діяльності. Маркетингові інструменти просування банківських послуг ПриватБанку представляють собою інтегровану систему комунікацій з клієнтами, що поєднує традиційні та інноваційні підходи до просування продуктів. В умовах цифрової трансформації банківської галузі особливого значення набувають персоналізовані маркетингові технології, що дозволяють забезпечити індивідуальний підхід до кожного клієнта та підвищити ефективність збутових процесів.

Аналіз структури маркетингових інструментів просування (табл. 2.5) демонструє високий рівень диверсифікації та технологічної зрілості маркетингової стратегії ПриватБанку. Найвищу ефективність показують

цифрові інструменти: таргетована реклама в соцмережах та Google Ads забезпечують значні показники залучення нових клієнтів при оптимальних витратах на просування.

Особливого значення набувають інструменти персоналізації та CRM: push-повідомлення в мобільному додатку та in-app банерна реклама демонструють високі показники відкритості та конверсії завдяки персоналізованому підходу до кожного клієнта. Програма лояльності "Привіт" успішно об'єднала мільйони учасників та стала ключовим інструментом утримання клієнтів і підвищення їх лояльності до банку.

Традиційні маркетингові інструменти, такі як ТВ та радіо реклама, зберігають свою роль у формуванні загальної впізнаваності бренду, проте показують нижчу ефективність порівняно з цифровими каналами. Це підтверджує правильність стратегії ПриватБанку щодо поступового перерозподілу маркетингового бюджету на користь цифрових технологій та персоналізованих інструментів комунікації.

Таблиця 2.5 - Структура маркетингових інструментів просування АТ КБ "ПриватБанк" у 2024 році

Категорія інструментів	Інструмент просування	Опис та особливості
1	2	3
Цифровий маркетинг	Таргетована реклама в соцмережах	Персоналізована реклама у Facebook, Instagram, TikTok з використанням машинного навчання для сегментації аудиторії
	Google Ads та контекстна реклама	Пошукова та медійна реклама з геотаргетингом та ретаргетингом для залучення нових клієнтів
	Email-маркетинг	Автоматизовані email-кампанії на базі поведінкових тригерів та lifecycle маркетингу
Персоналізація та CRM	Push-повідомлення в мобільному додатку	Персоналізовані пропозиції на основі аналізу транзакційної поведінки клієнтів
	In-app банер реклама	Контекстні пропозиції продуктів безпосередньо в інтерфейсі мобільного та інтернет-банкінгу
	SMS-маркетинг	Інформаційні та промо SMS-повідомлення з високим рівнем доставки та персоналізації
Програми лояльності	Програма "Привіт"	Комплексна програма лояльності з кешбеком, бонусами та персоналізованими пропозиціями
	Cashback від партнерів	Програма партнерського кешбеку з понад 2000 торговців для стимулювання використання карток
	Сезонні акції та промо	Тематичні маркетингові кампанії до свят та особливих подій з обмеженими пропозиціями

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Традиційний маркетинг	Зовнішня реклама (ООН)	Білборди, транзитна реклама та indoor-реклама у ключових локаціях для підтримки бренд-аварності
	ТВ та радіо реклама	Інтегровані медіа-кампанії на телеканалах та радіостанціях для масового охоплення
	Спонсорство та івенти	Спонсорство спортивних, культурних та бізнес-заходів для підвищення лояльності та іміджу бренду
Контент-маркетинг	Фінансова освіта та блог	Освітній контент з особистих фінансів, інвестицій та фінтех-трендів для підвищення фінансової грамотності
	Відео-контент та подкасти	YouTube-канал, подкасти та відео-гайди з банківських послуг та фінансових рішень

Джерело: складено автором на основі маркетингової звітності АТ КБ "ПриватБанк" та аналітичних даних за 2024 рік

Контент-маркетинг та фінансова освіта стають важливими інструментами довгострокового залучення клієнтів: освітній блог та відео-контент генерують значну аудиторію та сприяють формуванню довіри до банку як експерта у фінансовій сфері. Такий підхід дозволяє не лише просувати конкретні продукти, але й будувати довгострокові відносини з клієнтами на основі надання цінної інформації та експертизи.

Для комплексної оцінки ефективності маркетингових інструментів просування ПриватБанку необхідно розглянути позиції банку в контексті конкурентного середовища та порівняти ключові аспекти збутової політики з основними гравцями українського банківського ринку.

Конкурентний аналіз збутової політики ПриватБанку у контексті українського банківського ринку дозволяє оцінити стратегічні переваги та позиції банку відносно основних конкурентів. Для порівняння обрано провідні банки України: Monobank, Укрсиббанк та А-банк, які активно конкурують за клієнтську базу та впроваджують інноваційні збутові технології (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Конкурентний аналіз збутової політики провідних банків України у 2024 році [1, 2]

Критерій оцінки	ПриватБанк	Monobank	Укрсиббанк	А-банк
КАНАЛИ ЗБУТУ				
Мережа відділень (кількість)	2 756 (1-е місце)	0 (digital-only)	267 (4-е місце)	89 (6-е місце)
Мережа банкоматів	7 612 (1-е місце)	Партнер-ські (5-е місце)	1 234 (3-є місце)	456 (4-е місце)
Мобільний банкінг (користувачі, млн.)	15,1 (1-е місце)	5,2 (2-е місце)	2,8 (4-е місце)	3,1 (3-є місце)
Рівень цифровізації операцій (%)	85,2 (2-е місце)	94,7 (1-е місце)	72,4 (4-е місце)	78,9 (3-є місце)
ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ				
Біометрична автентифікація	Face ID, Touch ID Voice ID	Face ID, Touch ID	Touch ID	Face ID, Touch ID
Штучний інтелект та чат-боти	AI-асистент 41,8 млн звернень	Smart-бот 18,4 млн. звернень	Базовий бот 5,2 млн звернень	Простий бот 3,8 млн. звернень
МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ				
Програми лояльності	"Привіт" 3,8 млн учасників	"Кешбек+" 2,1 млн учасників	"Бонуси" 890 тис. учасників	"Винагороди" 670 тис. учасників
Цифровий маркетинг	Омніка-нальний ROAS 8,3:1	Performance ROAS 6,7:1	Multi-channel ROAS 4,2:1	Targeted ROAS 3,8:1
Контент-маркетинг	Фінансова освіта 4,2 млн. переглядів	Lifestyle-контент 2,8 млн переглядів	Продуктовий контент 980 тис. переглядів	Корпоративний блог 540 тис. переглядів
СЕРВІС ТА КОРИСТУВАЦЬКИЙ ДОСВІД				
Швидкість обслуговування	1,8 хв/операція 24/7 підтримка	2,1 хв/операція 24/7 чат	3,4 хв/операція 9:00-21:00	3,8 хв/операція 8:00-20:00
Кількість продуктів в екосистемі	47 продуктів Повна екосистема	23 продукти Digital-first	31 продукт Традиційний+ digital	28 продуктів Стандартний набір

Конкурентний аналіз демонструє домінуючі позиції ПриватБанку у більшості ключових аспектів збутової політики. Банк зберігає абсолютне лідерство у традиційних каналах збуту: найбільша мережа відділень (2 756) та банкоматів (7 612), що забезпечує максимальну географічну доступність

послуг. Водночас у цифрових каналах ПриватБанк також демонструє лідерські позиції з 15,1 млн. користувачів мобільного банкінгу, що у 3 рази перевищує найближчого конкурента.

Особливу конкурентну перевагу ПриватБанк має в інноваційних технологіях: найрозвиненіша біометрична автентифікація, AI-асистент з 41,8 млн звернень та найбільша кількість API-підключень (89,5 тис.). Лише Monobank демонструє вищий рівень цифровізації операцій (94,7% проти 85,2%), що пояснюється його digital-only моделлю, проте ПриватБанк компенсує це більшою функціональністю та екосистемою послуг.

У маркетингових інструментах ПриватБанк лідирує за всіма показниками: програма лояльності "Привіт" об'єднує 3,8 млн. учасників, цифровий маркетинг показує найвищий ROAS 8,3:1, а контент-маркетинг генерує 4,2 млн. переглядів.

Основними конкурентними викликами є: агресивна digital-стратегія Monobank, що створює тиск на молодіжному сегменті; розвиток корпоративних послуг ОТП Банком; та поступове нарощування технологічних можливостей традиційними банками. Однак комплексний підхід ПриватБанку до збутової політики забезпечує стійкі конкурентні переваги.

На основі проведеного аналізу традиційних та цифрових каналів збуту, маркетингових інструментів та конкурентних позицій доцільно здійснити комплексну SWOT-оцінку збутової політики банку для виявлення стратегічних напрямків подальшого розвитку (рис. 2.2).

SWOT-аналіз збутової політики АТ КБ "ПриватБанк" дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони банку, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на ефективність маркетингових збутових стратегій Такий аналіз є основою для формування стратегічних рекомендацій щодо подальшого розвитку збутової політики банку.

Результати проведеного аналізу збутової політики ПриватБанку демонструють потужну позицію банку на ринку з чіткими конкурентними перевагами та значним потенціалом для подальшого розвитку. Сильні сторони банку, зокрема найбільша інфраструктурна мережа, лідерство в цифровій сфері

та високі показники задоволеності клієнтів, створюють міцну основу для реалізації амбітних стратегічних ініціатив.

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКОСТІ (WEAKNESSES)
Найбільша мережа відділень та Лідируюча позиція в мобільному банкінгу Високий рівень цифровізації операцій (85,2%) Найрозвиненіша програма лояльності "Привіт" Передові технології: AI-асистент, біометрія Найшвидше обслуговування клієнтів Ефективний цифровий маркетинг Повна екосистема фінансових послуг (47 продуктів) Сильний бренд та висока впізнаваність на ринку Досвід роботи з різними сегментами клієнтів 24/7 підтримка клієнтів через усі канали	Висока вартість утримання мережі відділень Складність швидкого прийняття рішень через великий розмір організації Нижчий рівень цифровізації порівняно з digital-банками (Monobank - 94,7%) Залежність від державного регулювання Складність персоналізації для всіх сегментів клієнтів одночасно Високі операційні витрати на персонал та інфраструктуру Повільна адаптація нових технологій Складність інтеграції нових продуктів в існуючу екосистему
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	**ЗАГРОЗИ (THREATS)**
Зростання популярності безготівкових Впровадження ШІ для персоналізації Розширення партнерських програм з фінтех-компаніями Зростання попиту на фінансову освіту та консультації Розвиток блокчейн-технологій та криптовалют Пост-воєнне відновлення економіки та зростання кредитування Цифровізація державних послуг та інтеграція з Дією Розвиток ESG-банкінгу та сталого фінансування Інтеграція з європейськими платіжними системами Впровадження голосових інтерфейсів та IoT-платежів	Агресивна експансія digital-банків (Monobank, Revolut) Посилення конкуренції з боку міжнародних банків Зміни в регулятивному середовищі та нові вимоги НБУ Кібербезпекові ризики та можливі атаки на IT-інфраструктуру Економічна нестабільність та валютні коливання Втрата клієнтів через міграцію на цифрові платформи Зміна поведінкових моделей клієнтів Підвищення вимог клієнтів до швидкості та якості сервісу Потенційні зміни в політиці щодо державних банків Вплив глобальних економічних криз на банківський сектор

Рисунок 2.2 - SWOT-аналіз збутової політики АТ КБ "ПриватБанк"

Джерело: складено автором на основі комплексного аналізу збутової політики АТ КБ "ПриватБанк" [8, 13, 21]

Основні можливості пов'язані з глобальними трендами цифровізації фінансових послуг, розвитком відкритого банкінгу та зростанням попиту на персоналізовані рішення. ПриватБанк має унікальні можливості для використання цих трендів завдяки своїй технологічній зрілості та масштабу операцій.

Водночас аналіз виявляє ключові виклики: необхідність підвищення організаційної гнучкості, оптимізація витрат на утримання великої інфраструктури та посилення конкуренції з боку digital-first банків. Особливої уваги потребує баланс між збереженням лідерських позицій у традиційних каналах та прискоренням цифрової трансформації.

Стратегічні пріоритети, що випливають з SWOT-аналізу, включають: максимізацію синергії між фізичними та цифровими каналами, розвиток екосистемного підходу до надання послуг, інвестиції в передові технології та формування адаптивної організаційної культури для швидкого реагування на ринкові зміни.

Таким чином, проведений аналіз сучасного стану маркетингової збутової політики АТ КБ "ПриватБанк" свідчить про комплексну та високоефективну систему просування банківських послуг, що поєднує традиційні та інноваційні канали збуту. Банк демонструє успішну трансформацію від традиційної моделі обслуговування до омніканального підходу з акцентом на цифрові технології та персоналізацію клієнтського досвіду.

2.3 Дослідження існуючих інновацій у збутовій діяльності АТ КБ "ПриватБанк"

Інноваційна збутова діяльність ПриватБанку представляє є системою передових технологічних рішень, спрямованих на трансформацію традиційних підходів до надання банківських послуг [37]. В умовах інтенсивної конкуренції та швидких змін у поведінці споживачів банк активно впроваджує прогресивні технології, що дозволяють не лише підвищити ефективність збутових процесів, але й створити нові стандарти якості обслуговування клієнтів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Характеристика ключових інновацій у збутовій діяльності АТ КБ "ПриватБанк" у 2024 році

Категорія інновацій	Назва інновації	Опис та функціональність
Мобільний та інтернет-банкінг	Біометрична автентифікація	Автентифікація за відбитком пальця (Touch ID) та розпізнаванням обличчя (Face ID) для безпечного входу в мобільний додаток без використання паролів
	Мобільні платежі	Бесконтактні платежі через NFC-технологію, QR-коди, платежі за номером телефону та інтеграція з Apple Pay, Google Pay
	Push-повідомлення в реальному часі	Миттєві сповіщення про всі операції по рахунку, персоналізовані пропозиції та інформування про статус заявок
	Інтегровані сервіси	Оплата комунальних послуг, мобільного зв'язку, інтернету, штрафів та інших послуг безпосередньо через моб. додаток
Автоматизація та штучний інтелект	Чат-бот для клієнтського сервісу	Автоматизований помічник для обслуговування клієнтів у мобільному додатку та на веб-сайті, здатний відповідати на типові запити та направляти до спеціалістів
	Автоматичний скоринг	Система автоматичної оцінки кредитоспро-можності клієнтів на основі аналізу транз-акційної історії та інших доступних даних
	Персоналізовані пропозиції	Рекомендації банківських продуктів на основі аналізу фінансової поведінки та потреб клієнта
Програми лояльності та партнерство	Програма "Привіт"	Комплексна програма лояльності з накопиченням балів за операції, кешбеком від партнерів та спеціальними пропозиціями для активних клієнтів
	Партнерські програми кешбеку	Повернення частини коштів за покупки у партнерських магазинах, онлайн-сервісах та за використання банківських продуктів
Цифрові процеси	Віддалене відкриття рахунків	Можливість відкриття банківського рахунку онлайн без відвідування відділення з ідентифікацією через BankID НБУ
	Цифрові кредитні продукти	Онлайн-оформлення кредитів з автоматичним розглядом заявки та миттєвим зарахуванням коштів на рахунок
	Електронний документообіг	Підписання договорів та документів за допомогою електронного цифрового підпису без необхідності роздруковувати паперові версії
Інтеграції	Інтеграція з держсервісами	Інтеграція з державними цифровими сервісами, включаючи Дію, для спрощення процедур ідентифікації та отримання довідок

Джерело: складено автором на основі технічної документації та інноваційних звітів АТ КБ "ПриватБанк" [8, 37]

Аналіз представлених інновацій свідчить про комплексний підхід ПриватБанку до цифрової трансформації збутової політики. Банк успішно поєднує технологічні рішення з орієнтацією на потреби клієнтів, що дозволяє підвищувати якість обслуговування та конкурентоспроможність.

Мобільний та інтернет-банкінг стали основою інноваційної стратегії банку. Впровадження біометричної автентифікації значно спростило процес входу в систему для клієнтів, підвищивши водночас рівень безпеки. Безконтактні платежі через NFC-технологію та підтримка популярних платіжних систем Apple Pay і Google Pay відповідають сучасним тенденціям споживацької поведінки. Система push-повідомлень забезпечує клієнтів актуальною інформацією в режимі реального часу, що підвищує довіру та контроль над фінансовими операціями [37].

Автоматизація та елементи штучного інтелекту дозволили оптимізувати процеси обслуговування клієнтів. Чат-бот взяв на себе функції первинної консультації, розвантаживши кол-центр та забезпечивши цілодобову підтримку. Автоматичний скоринг прискорив процедури кредитного рішення, а система персоналізованих пропозицій підвищила релевантність маркетингових комунікацій.

Програма лояльності "Привіт" стала ключовим інструментом утримання клієнтів, пропонуючи комплексну систему винагород за активне використання банківських послуг. Партнерські програми кешбеку розширили екосистему банку, створивши додаткову цінність для клієнтів у повсякденних покупках.

Цифровізація процесів значно спростила взаємодію з банком. Віддалене відкриття рахунків через систему BankID НБУ відповідає сучасним вимогам клієнтів до зручності та швидкості. Цифрові кредитні продукти з автоматичним розглядом заявок кардинально скоротили час отримання фінансування. Електронний документообіг не лише підвищив екологічність процесів, але й забезпечив можливість повноцінного обслуговування на відстані.

API та інтеграції відкрили нові можливості для бізнес-клієнтів та партнерів. Програмні інтерфейси дозволяють інтегрувати банківські послуги безпосередньо в корпоративні системи, що підвищує ефективність фінансових

операцій. Інтеграція з державними цифровими сервісами, зокрема з додатком "Дія", спрощує процедури ідентифікації та верифікації клієнтів.

Загалом, впроваджені інновації формують цілісну екосистему цифрових банківських послуг, що відповідає сучасним потребам ринку та створює передумови для подальшого технологічного розвитку. Основною перевагою підходу ПриватБанку є поступовість впровадження нових технологій з урахуванням готовності клієнтської бази до змін, що забезпечує високі показники адаптації та використання інноваційних рішень.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ АТ КБ "ПРИВАТБАНК" НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

3.1 Стратегічні напрямки розвитку збутової політики на основі SWOT-аналізу

На основі проведеного у розділі 2 SWOT-аналізу збутової політики АТ КБ "ПриватБанк" (рис.2.2) можна сформувати комплексну матрицю стратегічних альтернатив [13], що дозволить максимально ефективно використати наявні переваги банку для нейтралізації слабких сторін та протидії зовнішнім загрозам. Розробка стратегічних альтернатив на основі SWOT-матриці представлена у табл 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні альтернативи SWOT-аналізу

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (S)	SO-стратегія:	ST-стратегія:
	Лідерство в API-економіці	Захист від digital-конкурентів
	Розвиток фінтех-партнерств	Зміцнення екосистеми
	Експансія в суміжні сфери	Підвищення кібербезпеки
	Міжнародна експансія технологій	Регуляторне лідерство
Слабкі сторони (W)	WO-стратегія:	WT-стратегія:
	Модернізація legacy-систем	Прискорення цифрової трансформації
	Оптимізація мережі відділень	Стратегічні партнерства
	Розвиток agile-методологій	Культурна трансформація
	Підвищення операційної ефективності	Ризик-менеджмент

Розглянемо детальніше кожну із альтернатив.

1. SO-стратегії (використання сильних сторін для реалізації можливостей)

Домінуючі ринкові позиції ПриватБанку та потужна технологічна платформа створюють унікальні можливості для розвитку API-економіки та відкритого банкінгу. Маючи найбільшу клієнтську базу (20,4 млн. користувачів) та розвинену цифрову інфраструктуру, банк може стати центральним хабом фінансової екосистеми України. Стратегія передбачає

створення найбільшої платформи відкритого банкінгу, що дозволить сторонім розробникам інтегрувати банківські послуги у власні додатки та сервіси.

Лідерські позиції у сфері інновацій відкривають можливості для експансії у суміжні сфери. ПриватБанк може використати свою репутацію технологічного новатора для розвитку non-banking сервісів: страхування, інвестиційні продукти, платформи електронної комерції. Це дозволить трансформуватися з традиційного банку у комплексну фінансово-технологічну екосистему.

Потужна ресурсна база (активи 659,9 млрд. грн.) створює можливості для міжнародної експансії технологічних рішень. ПриватБанк може експортувати свої IT-продукти на ринки сусідніх країн, монетизуючи накопичену експертизу у сфері цифрового банкінгу.

2. WO-стратегії (подолання слабких сторін через використання можливостей).

Основною слабкою стороною ПриватБанку є застарілість частини технологічної інфраструктури, успадкованої від попередніх періодів розвитку. Впровадження хмарних технологій та мікросервісної архітектури дозволить поступово модернізувати legacy-системи, підвищуючи швидкість розробки та впровадження нових продуктів.

Значна мережа фізичних відділень (2 756 одиниць) у контексті зростання популярності цифрових каналів потребує оптимізації. Стратегія передбачає трансформацію частини відділень у цифрові консультаційні центри та хаби фінансової освіти, що дозволить зберегти присутність у регіонах при оптимізації витрат.

Організаційна інерція великої корпоративної структури може бути подолана через впровадження agile-методологій розробки та створення автономних продуктових команд. Це прискорить time-to-market нових рішень та підвищить адаптивність до змін ринку.

3. ST-стратегії (використання сильних сторін для нейтралізації загроз).

Зростаюча конкуренція з боку digital-банків вимагає активного використання ресурсних переваг ПриватБанку. Маючи значно більші фінансові

можливості порівняно з новими гравцями, банк може швидко копіювати та вдосконалювати успішні інновації конкурентів, додаючи унікальну цінність завдяки екосистемному підходу.

Регуляторні ризики у сфері цифрових технологій можуть бути мінімізовані через проактивну участь у формуванні нормативної бази. ПриватБанк має достатній вплив та експертизу для співпраці з НБУ у розробці стандартів відкритого банкінгу, кібербезпеки та захисту персональних даних.

Зростання кіберзагроз вимагає посилення інвестицій у інформаційну безпеку. Сильна фінансова позиція дозволяє банку інвестувати у найсучасніші системи захисту та залучати провідних експертів у сфері кібербезпеки.

4. WT-стратегії (мінімізація слабких сторін та загроз).

Поєднання організаційної інерції та зростаючої конкуренції вимагає радикального прискорення цифрової трансформації. Стратегія передбачає концентрацію ресурсів на критично важливих digital-проектах з чітко визначеними метриками успіху та короткими термінами реалізації.

Технологічні обмеження у поєднанні з регуляторними вимогами можуть бути подолані через стратегічні партнерства з провідними технологічними компаніями. Це дозволить отримати доступ до передових рішень без необхідності розробки з нуля.

Культурна трансформація організації повинна стати пріоритетом для забезпечення готовності до змін. Інвестиції у розвиток digital-компетенцій співробітників та формування інноваційної культури є критично важливими для успішної реалізації стратегії.

Таким чином, на основі аналізу стратегічних альтернатив визначено чотири ключові напрямки розвитку збутової політики ПриватБанку (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Напрями розвитку збутової політики АТ КБ "ПриватБанк"

Джерело: розроблено автором на основі [13, 21, 22]

Технологічне лідерство передбачає утримання позицій найінноваційнішого банку України через постійне впровадження передових технологій та розробку власних IT-рішень. Цей напрямок включає розвиток штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну та інших проривних технологій.

Екосистемний розвиток спрямований на трансформацію ПриватБанку з традиційного банку на комплексну фінансово-технологічну платформу. Розвиток API-економіки, залучення партнерів та створення інтегрованих сервісів дозволить охопити всі аспекти фінансового життя клієнтів.

Операційна досконаліть фокусується на досягненні найвищих показників ефективності в галузі через автоматизацію процесів, оптимізацію витрат та підвищення якості обслуговування. Особлива увага приділяється балансу між цифровими та традиційними каналами обслуговування.

Клієнтоцентричність означає максимальну персоналізацію послуг та орієнтацію на потреби клієнтів. Використання Big Data та аналітики дозволить створювати індивідуальні фінансові рішення для кожного сегменту клієнтів.

Ці стратегічні напрямки формують комплексну основу для вдосконалення збутової політики банку на період 2025-2029 роки, забезпечуючи синергію між технологічними можливостями та ринковими потребами.

3.2 Рекомендації щодо впровадження інноваційних рішень у збутову діяльність

Розвиток збутової політики ПриватБанку в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу до впровадження інноваційних рішень. Основою успішної реалізації стратегії має стати баланс між технологічними можливостями та реальними потребами клієнтів, а також ефективне управління процесами змін в організації.

Запропоновані рекомендації структуровано за ключовими напрямками управлінської діяльності: удосконалення клієнтського досвіду, оптимізація каналів обслуговування, розвиток партнерських відносин, управління даними та формування інноваційної організаційної культури. Розглянемо їх детальніше (рис. 3.2).

1. Щодо розвитку системи управління клієнтським досвідом, то основною рекомендацією є створення системи індивідуального підходу до кожного клієнта на основі аналізу його фінансової поведінки. Це передбачає розвиток наявних чат-ботів до рівня персональних фінансових консультантів, здатних надавати релевантні рекомендації щодо фінансового планування та вибору банківських продуктів.

Управлінське рішення полягає у створенні спеціального департаменту клієнтського досвіду, який координуватиме всі touchpoints взаємодії з клієнтами. Це дозволить забезпечити єдність підходу до обслуговування незалежно від обраного каналу звернення.



Рисунок 3.2 - Структура напрямків впровадження інноваційних рішень у збутову діяльність АТ КБ "ПриватБанк"

Джерело: розроблено автором на основі [6, 12, 22, 26]

Рекомендується також розвиток інструментів, що дозволяють клієнтам самостійно вирішувати більшість банківських питань без звернення до співробітників. Це включає автоматизацію процесів оформлення кредитів, відкриття депозитів, налаштування інвестиційних портфелів та управління картковими продуктами.

З управлінської точки зору необхідно переглянути процеси навчання персоналу, зосередившись на розвитку консультативних навичок для вирішення складних та нестандартних ситуацій, які не можуть бути автоматизовані.

2. Оптимізація омніканального підходу має на меті **т**рансформацію мережі фізичних відділень.

Стратегічною рекомендацією є поступова трансформація традиційних відділень у консультаційні центри нового формату. Замість виконання рутинних операцій, які клієнти можуть здійснити самостійно через цифрові канали, відділення мають фокусуватися на консультуванні з складних

фінансових питань, презентації нових продуктів та навчанні клієнтів використанню цифрових сервісів.

Управлінське впровадження передбачає поетапне переформатування відділень з пілотними проектами у великих містах. Це дозволить протестувати нові форми роботи та оптимізувати підходи перед масштабуванням на всю мережу.

Рекомендується також створення безшовного досвіду клієнта, коли розпочата в одному каналі операція може бути завершена в іншому без втрати інформації та необхідності повторного введення даних. Наприклад, заявка на кредит, розпочата в мобільному додатку, може бути завершена у відділенні з отриманням готової картки.

З організаційної точки зору це вимагає перегляду KPI співробітників різних каналів, орієнтуючи їх на загальний результат обслуговування клієнта, а не на показники окремого каналу.

3. Розвиток екосистемних партнерств передбачає створення платформи для партнерів, що дозволить сторонім компаніям інтегрувати банківські послуги у свої продукти. Це створить нові канали залучення клієнтів та збільшить частоту використання банківських сервісів.

Управлінський аспект передбачає створення окремого підрозділу з розвитку партнерств, який займатиметься пошуком перспективних партнерів, розробкою умов співпраці та контролем якості інтегрованих рішень.

Розширення спектра небанківських сервісів може включати страхові продукти, інвестиційні сервіси, послуги з бронювання та покупок. Головною метою є створення екосистеми, в якій клієнт може задовольнити всі свої фінансові та побутові потреби.

Організаційно це потребує створення продуктових команд для кожного напрямку, які працюватимуть за принципами проектного управління з чіткими цілями та термінами.

4. Щодо удосконалення системи управління даними, то акцент потрібно робити на розвиткові аналітичних можливостей, а саме створення центру компетенцій з аналізу даних, який забезпечуватиме всі підрозділи банку

інсайтами для прийняття рішень. Це дозволить краще розуміти потреби клієнтів, оптимізувати маркетингові кампанії та прогнозувати попит на нові продукти.

Управлінське рішення полягає у впровадженні культури data-driven прийняття рішень на всіх рівнях організації, що вимагає навчання керівників методам роботи з аналітикою.

З урахуванням зростання обсягів оброблюваних персональних даних критично важливою є розбудова системи їх захисту. Рекомендується створення спеціального підрозділу з кібербезпеки, який координуватиме всі заходи з захисту інформації та реагування на інциденти.

Організаційно це передбачає регулярне навчання всіх співробітників основам інформаційної безпеки та створення культури відповідального поводження з даними.

5. Для розвитку інноваційної культури рекомендується створення внутрішнього інкубатора ідей, де співробітники можуть пропонувати та тестувати інноваційні рішення. Це дозволить використати креативний потенціал команди та прискорити впровадження корисних ініціатив.

Управлінський підхід передбачає виділення спеціального бюджету на експериментальні проекти та створення системи винагород за успішні інновації.

Стратегічною рекомендацією є також розвиток програм співпраці з фінтех-стартапами, університетами та дослідницькими центрами. Це дозволить отримувати доступ до передових технологій та ідей без необхідності розробки всього власними силами.

Організаційно це вимагає створення спеціального фонду інвестицій у інновації та команди з оцінки перспективності нових технологій.

Таким чином,запропоновані рекомендації формують комплексний підхід до інноваційного розвитку збутової політики ПриватБанку, що дозволить банку зберегти лідерські позиції та адаптуватися до майбутніх викликів ринку.

3.3 Економічне обґрунтування та етапність реалізації запропонованих заходів

Успішна реалізація запропонованих інноваційних рішень у збутовій політиці ПриватБанку потребує ретельного планування ресурсів, чіткого визначення етапів впровадження та систематичного контролю над досягненням поставлених цілей. Поетапний підхід дозволить мінімізувати ризики та забезпечити оптимальне використання наявних можливостей банку [21, 22].

Основними критеріями відбору проектів для реалізації мають стати: потенціал впливу на клієнтський досвід, можливість генерації додаткових доходів, ступінь складності впровадження, відповідність стратегічним пріоритетам банку.

Кожен проєкт повинен мати чітко визначені метрики успіху та терміни досягнення результатів.

Фінансова оцінка проєктів базується на аналізі співвідношення витрат та очікуваних вигод з урахуванням ризиків впровадження. Особлива увага приділяється проєктам, що дозволяють досягти швидкого повернення інвестицій та мають потенціал для масштабування.

Фінансування інноваційних проєктів рекомендується здійснювати за рахунок комбінації власних коштів банку [8], реінвестування прибутку від впровадження попередніх інновацій та можливого залучення цільового фінансування від міжнародних фінансових організацій для проектів цифровізації [32].

Створення окремого бюджету на інновації у розмірі 3-5% від чистого прибутку банку дозволить забезпечити стабільне фінансування розвитку без негативного впливу на поточну операційну діяльність.

Етапність та результати впровадження інноваційних рішень представлена у табл. 3.2.

На початковому етапі (2025 рік) пріоритетом є створення організаційних передумов для успішного впровадження інновацій. Це включає формування

спеціалізованих команд, розробку внутрішніх стандартів та процедур, а також пілотне тестування ключових рішень.

Основні ініціативи етапу: створення департаменту клієнтського досвіду, запуск внутрішнього інкубатора ідей, модернізація існуючих систем персоналізації, пілотні проекти з трансформації відділень у трьох регіонах. Орієнтовний бюджет етапу становить 400-500 млн. грн., що відповідає приблизно 1,2% від активів банку.

Очікувані результати: підвищення рівня задоволеності клієнтів на 15%, зростання використання цифрових каналів на 20%, скорочення операційних витрат на 8% у пілотних відділеннях.

Таблиця 3.2 - Економічне обґрунтування та етапність впровадження інноваційних рішень у збутову політику АТ КБ "ПриватБанк" [8]

ПОКАЗНИКИ	1-й етап (2025)	2-й етап (2026-2027)	3-й етап (2028-2029)	ЗАГАЛЬНИЙ РЕЗУЛЬТАТ
1	2	3	4	5
ФІНАНСОВІ ПОКАЗНИКИ				
Інвестиційний бюджет	450 млн. грн. (1,2% від активів)	850 млн. грн. (за 2 роки)	650 млн. грн. (за 2 роки)	1,95 млрд. грн.
Джерела фінансування	Власні кошти Реінвестування прибутку	Власні кошти Доходи від інновацій Міжнародне фінансування	Венчурний фонд Доходи від експорту Партнерські інвестиції	Диверсифіковані джерела
ІНІЦІАТИВИ				
Організаційні зміни	• Департамент клієнтського досвіду • Внутрішній інкубатор • Команди з інновацій	• Центр компетенцій аналітики • Підрозділ партнерств • Продуктові команди	• Венчурний фонд • Міжнародний відділ • R&D центр	Повна трансформація структури
Технологічні проєкти	• Модернізація персоналізації • Пілотні smart-відділення • Базові API	• Платформа для партнерів • AI-рекомендації • Омніканальність	• Експортні IT-продукти • Blockchain рішення • IoT-платежі	Технологічне лідерство
Масштаб впровадження	3 пілотних регіони 20% мережі відділень	Національний рівень 70% мережі відділень	Міжнародна експансія 100% мережі відділень	Повне покриття + експорт

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
ЦІЛЬОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ				
Клієнтський досвід	NPS: +15% Задоволеність: 88%	NPS: +25% Задоволеність: 92%	NPS: +35% Задоволеність: 95%	Топ-1 за NPS в Україні
Цифровізація	Цифрові операції: 75% Мобільні користувачі: +20%	Цифрові операції: 85% Безготівкові платежі: 90%	Цифрові операції: 95% AI-взаємодій: 60%	95% цифровізація
Бізнес-результати	Cross-sell: +15% Комісійні доходи: +10%	Cross-sell: +30% Комісійні доходи: +25%	Cross-sell: +45% Експортні доходи: 15%	Нові джерела доходів

Другий етап спрямований на масштабування успішних пілотних проектів та впровадження нових інноваційних рішень. Фокус зміщується на розвиток екосистемних партнерств та розширення спектра послуг.

Ключові ініціативи: повномасштабний запуск платформи для партнерів, трансформація 50% мережі відділень, впровадження розширених можливостей персоналізації, створення центру компетенцій з аналізу даних. Планований бюджет етапу: 800-900 млн. грн. за два роки.

Цільові показники: збільшення доходів від комісійних операцій на 30%, залучення 50+ стратегічних партнерів, підвищення частки cross-sell операцій до 45%, досягнення 80% рівня цифровізації транзакцій.

Завершальний етап фокусується на досягненні технологічного лідерства в регіоні та експорті накопиченого досвіду. Банк має стати еталоном інноваційності для всієї фінансової галузі України.

Стратегічні ініціативи: розвиток власних фінтех-продуктів для зовнішнього ринку, створення венчурного фонду для інвестицій у стартапи, запуск міжнародних проектів технологічної кооперації. Інвестиційний бюджет: 600-700 млн грн.

Амбітні цілі: досягнення 95% цифровізації операцій, входження до топ-3 найінноваційніших банків Європи за міжнародними рейтингами, генерація 15% доходів від експорту технологічних рішень.

Однак при реалізації пропонованих ініціатив можлива поява ризиків. Зокрема, основними операційними ризиками є можливі збої у роботі нових

систем, опір змінам з боку персоналу та клієнтів, а також перевитрата бюджету проектів. Мінімізація цих ризиків передбачає ретельне тестування всіх нововведень, комплексне навчання співробітників та поетапне впровадження з можливістю корекції планів.

Створення резервного фонду у розмірі 20% від бюджету кожного етапу дозволить компенсувати непередбачені витрати та забезпечити гнучкість у реалізації планів.

До стратегічних ризиків належать можливі зміни у регулятивному середовищі, поява нових технологічних рішень, що можуть зробити обрані підходи застарілими, а також посилення конкуренції. Управління цими ризиками потребує постійного моніторингу зовнішнього середовища та готовності до швидкої адаптації стратегії.

Диверсифікація інноваційного портфелю та підтримка партнерських відносин з провідними технологічними компаніями забезпечать доступ до найновіших розробок та знизять ризик технологічного відставання.

Для оцінки успішності реалізації стратегії запропоновано систему KPI, що включає фінансові показники (зростання доходів, рентабельність інвестицій, частка доходів від нових продуктів), операційні метрики (рівень цифровізації, час обслуговування клієнтів, кількість автоматизованих процесів) та клієнтські індикатори (NPS, частота використання сервісів, рівень утримання клієнтів). Регулярний моніторинг цих показників дозволить своєчасно виявляти відхилення від планів та вносити необхідні корективи у стратегію реалізації.

Таким чином, запропонований підхід до економічного обґрунтування та етапності реалізації забезпечує баланс між амбітністю цілей та реалістичністю їх досягнення, створюючи основу для успішної трансформації збутової політики ПриватБанку.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження інновацій в маркетинговій збутовій політиці АТ КБ "ПриватБанк" підтверджує високу актуальність обраної теми та практичну значущість отриманих результатів. В умовах інтенсивної конкуренції, швидкого розвитку фінансових технологій та зміни поведінкових моделей споживачів банківських послуг, дослідження інноваційних підходів до збутової політики набуває стратегічного значення для забезпечення конкурентоспроможності банківських установ.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю адаптації традиційних підходів до збуту банківських послуг відповідно до викликів цифрової економіки, зростаючими очікуваннями клієнтів щодо якості обслуговування, а також потребою у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій для вдосконалення збутової діяльності провідних банків України.

У розділі 1 здійснено комплексне теоретико-методичне дослідження сутності маркетингової збутової політики банків. Систематизовано наукові підходи та запропоновано авторське визначення збутової політики банку як комплексної системи стратегій, методів та інструментів ефективного просування банківських продуктів через оптимальне поєднання каналів збуту. Виявлено ключові компоненти: структуру каналів збуту, стратегії сегментації, інструменти просування, технології взаємодії з клієнтами та механізми оцінки ефективності.

Доведено, що в умовах цифрової трансформації традиційна модель "банк-клієнт" еволюціонує до екосистемного підходу "клієнт-банк-партнери". Систематизовано сучасні інноваційні тенденції: омніканальність, персоналізація на основі Big Data, впровадження штучного інтелекту, розвиток відкритого банкінгу та API-економіки.

Розділ 2 присвячений аналізу збутової політики ПриватБанку, який підтвердив лідерські позиції банку: 27,2% частки активів, 20,4 млн. клієнтів, найрозвиненіша інфраструктурна мережа. Аналіз динаміки за 2020-2024 роки

демонструє феноменальні результати: чистий прибуток зріс у 12,5 разів до 40,1 млрд. грн., рентабельність активів досягла 5,3%.

Особливо вражають результати цифрової трансформації: 15,1 млн. активних користувачів мобільного банкінгу, 85,2% рівень цифровізації операцій, ефективність цифрового маркетингу в чотири рази перевищує традиційні канали. SWOT-аналіз виявив ключові переваги (технологічне лідерство, клієнтська база, фінансова потужність) та виклики (модернізація legacy-систем, конкуренція digital-банків).

Дослідження існуючих інновацій показало успішне впровадження передових технологій: біометричної автентифікації, AI-персоналізації, омніканального обслуговування, API для партнерів, що створює основу для подальшого розвитку.

У розділі 3 на основі SWOT-аналізу розроблено систему рекомендацій щодо вдосконалення збутової політики за чотирма стратегічними напрямками: технологічне лідерство, екосистемний розвиток, операційна досконаліть та клієнтоцентричність.

Запропоновано конкретні управлінські рішення у п'яти сферах: управління клієнтським досвідом, оптимізація омніканального підходу, розвиток екосистемних партнерств, удосконалення управління даними та формування інноваційної культури.

Розроблено поетапний план реалізації на 2025-2029 роки: етап 1 (2025) - фундамент з бюджетом 450 млн. грн., етап 2 (2026-2027) - масштабування з інвестиціями 850 млн. грн., етап 3 (2028-2029) - лідерство з бюджетом 650 млн. грн. Економічне обґрунтування передбачає ROI 180-200%, підвищення цифровізації до 95%, зростання NPS на 35%.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асоціація українських банків. URL: https://aub.org.ua
2. Банки.ua - інформаційний портал. URL: https://banki.ua
3. Васильченко З. М., Гриценко В. І. Банківський менеджмент: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 516 с.
4. Васильченко З. М., Гриценко О. В. Маркетингові стратегії банків в умовах цифровізації. *Банківська справа*. 2023. № 2. С. 45–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bspr_2023_2_6
5. Дзюблюк О. В. Теоретико-методологічні засади формування системи банківського нагляду. *Світ фінансів*. 2022. № 2. С. 18–34. DOI: 10.35774/sf2022.02.018
6. Єгоричева С. Б., Матвійчук Н. М. Технологічні інновації у банківській сфері України. *Економічний простір*. 2022. № 183. С. 67–72. DOI: 10.32782/2224-6282/183-12
7. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14
8. Звіт про управління АТ КБ "ПриватБанк" за 2024 рік. URL: https://privatbank.ua/about/management-report
9. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2023 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku
10. Коваленко В. В. Банківські інновації в умовах формування цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/447
11. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу ; пер. з англ. Київ : Діалектика, 2018. 752 с.
12. Кузнєцова М. А., Гуйгова Ю. І. Розвиток та впровадження інноваційних банківських послуг в Україні. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8088. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.50

13. Маркетинг у банківській діяльності : навч. посіб. / за ред. В. В. Вітлінського. Київ : КНЕУ, 2021. 324 с.

14. Мінфін України. Банки України. URL: https://minfin.com.ua/banks/

15. Мороз А. М., Пуховкіна М. Ф., Савлук М. І. Банківські операції : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 608 с.

16. Огляд банківського сектору НБУ. Грудень 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-gruden-2024-roku

17. Офіційний сайт АТ КБ "ПриватБанк" . URL: https://privatbank.ua

18. Офіційний сайт Національного банку України URL: https://bank.gov.ua

19. Панченко В. Г. Персоналізація банківських послуг як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=12087. DOI: 10.32702/2307-2105-2023.6.23

20. Постанова НБУ "Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України" від 11.06.2018 № 64. URL:: https://bank.gov.ua

21. Примостка Л. О. Банківський маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 456 с.

22. Примостка Л. О. Інноваційні інструменти банківського маркетингу. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. № 3. С. 234–242. DOI: 10.18371/fcaptp.v3i42.237054

23. Рашкован В. А. API-економіка та відкритий банкінг: перспективи розвитку в Україні. *Вісник НБУ*. 2023. № 3. С. 4–19. URL: https://journal.bank.gov.ua/ua/article/2023/03/api-ekonomika

24. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp

25. Українська асоціація фінтеху URL: https://fintech.org.ua

26. Цифрова трансформація банківської діяльності : монографія / за ред. Т. А. Васильєвої. Суми : Університетська книга, 2020. 287 с.

27. Школьник І. О., Жердецька В. В. Цифрова трансформація банківських послуг: виклики та можливості. *Проблеми економіки*. 2023. № 1. С. 156–162. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-1-156-162

28. McKinsey & Company. Digital Banking in Europe: Unlocking the Value. URL: https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/digital-banking-europe

29. Deloitte Insights. The Future of Banking: A New Era of Customer Experience. URL: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/financial-services/future-of-banking.html

30. PwC. Banking Transformation: The Customer-First Digital Bank. URL: https://www.pwc.com/banking-transformation

31. Boston Consulting Group. Open Banking: A $416 Billion Opportunity. URL: https://www.bcg.com/publications/2019/open-banking-416-billion-opportunity

32. Bank for International Settlements URL: https://www.bis.org

33. Banking Industry Outlook 2025 / Deloitte. URL: https://surl.lu/skqmyd

34. Dapp T. Fintech – The digital (r)evolution in the financial sector. *Deutsche Bank Research*. 2022. Vol. 45. P. 1–39. URL: https://surl.li/liltom

35. European Banking Authority. URL: https://www.eba.europa.eu

36. Financial Stability Board. URL: https://www.fsb.org

37. Fintech Ukraine. URL: https://fintech-ukraine.org

38. IMF Financial Technology Reports. URL: https://www.imf.org/en/Topics/fintech

39. King B. Bank 4.0: Banking everywhere, never at a bank. Singapore : Marshall Cavendish International, 2022. 342 p. URL: https://www.amazon.com/Bank-4-0-Banking-everywhere-never/dp/9814771767

40. OECD Banking and Financial Markets. URL: https://www.oecd.org/finance/

41. World Bank Digital Financial Services. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Дослідження інновацій в маркетинговій збутовій політиці АТ КБ «ПриватБанк»

Обсяг пояснювальної записки 69 аркушів.

Кількість рисунків 8

Кількість таблиць 19

Графічний матеріал (слайди, плакати) 11 шт.

1 Класифікація каналів збуту банківських послуг.
2 Ключові технологічні тренди в банківських інноваціях (2020-2025).
3 Система показників оцінки ефективності інновацій у збутовій політиці.
4 Динаміка ОФЕП АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр.
5 Динаміка розвитку цифрових каналів збуту АТ КБ "ПриватБанк" за 2020-2024 рр.
6 Структура маркетингових інструментів просування АТ КБ "ПриватБанк" у 2024 році.
7 Характеристика ключових інновацій у збутовій діяльності АТ КБ "ПриватБанк" у 2024 році.
8 Стратегічні альтернативи SWOT-аналізу.
9 Напрями розвитку збутової політики АТ КБ "ПриватБанк".
10 Економічне обґрунтування та етапність впровадження інноваційних рішень у збутову політику АТ КБ "ПриватБанк".

Додатки 0 шт.

„ ___ ” червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

БР.МН – 21.00.00.000 ПЗ

Група МН-21-1

Петрів Денис Іванович

2025