

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра промислового маркетингу

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Сергій СОЛНЦЕВ

«__» _____ 2025 р.

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 «Маркетинг»
на тему: «Удосконалення організації маркетингової діяльності
в АТ «ТАСКОМБАНК»»**

Виконала:

Здобувачка IV курсу, групи УМ-12

Лузан Олександра Андріївна



Керівник:

Доцент кафедри промислового маркетингу, к.е.н, доцент

Тривайло Андрій Юрійович

Рецензент:

Доцент кафедри економіки і підприємництва, к.т.н, доцент

Підлісна Олена Анатоліївна

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.

Здобувачка



Київ – 2025 року

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Сергій СОЛНЦЕВ

« 10 » червня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу здобувачці вищої освіти
Лузан Олександрі Андріївні

1. Тема роботи «Удосконалення організації маркетингової діяльності в АТ «ТАСКОМБАНК»», керівник роботи Тривайло Андрій Юрійович, к. е. н., доц., затверджені наказом по університету від 26 травня 2025 р. № 1747-с.

2. Термін подання студентом роботи 09.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні документи, статистичні дані, внутрішня інформація АТ «ТАСКОМБАНК», дані щодо аналізу ринку, наукові статті, підручники, монографії, що стосуються теми дослідження, аналітичні портали, сайти новин.

4. Зміст роботи:

– ситуаційний аналіз – аналіз діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку банківських послуг України, аналіз маркетингового середовища, діагностика маркетингової управлінської проблеми;

– планування маркетингового дослідження – визначення методології дослідження, розроблення плану дослідження, планування та організація збору даних;

– реалізація дослідження та верифікація результатів – збір та аналіз даних, формування висновків та створення рекомендацій.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 18 таблиць та 19 рисунків, презентація.

6. Дата видачі завдання 12.02.2025 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.25-15.02.25	
2	Аналіз внутрішнього середовища підприємства	17.02.25-22.02.25	
3	Аналіз зовнішнього середовища підприємства	24.02.25-01.03.25	
4	SWOT-аналіз та визначення маркетингової управлінської проблеми	03.03.25-08.03.25	
5	Аналіз теоретичних підходів вирішення маркетингової управлінської проблеми	10.03.25-22.03.25	
6	Планування маркетингового дослідження, розроблення пошукових питань, планування організації проведення дослідження	24.03.25-05.04.25	
7	Збирання та аналіз вторинної та первинної інформації, отримання відповідей на пошукові питання	07.04.25-02.05.25	
8	Розроблення пропозицій щодо вдосконалення маркетингової діяльності підприємства	05.05.25-24.05.25	
9	Економічна оцінка запропонованих заходів	26.05.25-31.05.25	
10	Оформлення роботи, розроблення презентації	01.06.25-09.06.25	

Здобувачка вищої освіти



Олександра ЛУЖАН

Керівник

Андрій ТРИВАЙЛО

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 18 таблиць, 19 рисунків і 12 додатків. У додатках представлено результати опитування, інтерв'ю, фрагменти внутрішніх документів банку, елементи маркетингової стратегії та розрахунок економічного ефекту впровадження запропонованих заходів. Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення організації маркетингової діяльності в АТ «ТАСКОМБАНК» на основі аналізу впливу централізації управлінських рішень і внутрішньої комунікації.

Методологічну базу становить змішаний підхід: якісний метод (глибинне інтерв'ю з керівником маркетингового відділу) та кількісний метод (бліц-опитування 25 працівників ключових підрозділів банку). Дослідження доповнено аналізом внутрішніх регламентів, корпоративної звітності та чинної маркетингової стратегії.

У процесі дослідження встановлено, що надмірна централізація функцій та недостатня горизонтальна взаємодія між підрозділами ускладнюють реалізацію маркетингових рішень. Запропоновано комплекс дій: делегування повноважень, стандартизація бренд-комунікацій, впровадження digital-інструментів, автоматизація погодження та персоналізація клієнтського досвіду. Економічна доцільність підтверджена: очікуваний ROI становить 163,2%, а період окупності — 4,6 місяця.

Ключові слова: маркетингова діяльність, централізація, внутрішня комунікація, стратегія, digital-маркетинг, комунікаційний менеджмент, управлінські рішення, swot-аналіз, децентралізація, клієнтоорієнтованість.

ABSTRACT

The diploma work contains 18 tables, 19 drawings and 12 annexes. The annexes presents the results of the survey, interviews, fragments of the internal documents of the bank, elements of the marketing strategy and the calculation of the economic effect of implementation of the proposed measures. The purpose of the study is to develop practical recommendations for improving the organization of marketing activity at TASCombank JSC on the basis of an analysis of the impact of centralization of management decisions and internal communication.

The methodological base is a mixed approach: a qualitative method (a deep interview with the head of the marketing department) and the quantitative method (blitz-poll of 25 employees of the key units of the bank). The study is supplemented by the analysis of internal regulations, corporate reporting and the current marketing strategy.

The study found that excessive centralization of functions and insufficient horizontal interaction between units complicate the implementation of marketing decisions. The set of actions is proposed: delegation of powers, standardization of brand communications, implementation of digital instruments, automation of approval and personalization of client experience. The economic feasibility is confirmed: the expected ROI is 163,2% and the payback period is 4.6 months.

Keywords: marketing activity, centralization, internal communication, strategy, digital marketing, communication management, management decisions, swot analysis, decentralization, client orientation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ АТ «ТАСКОМБАНК».....	11
1.1 Аналіз діяльності підприємства на ринку.....	11
1.2 Аналіз маркетингового середовища.....	26
1.3 Визначення маркетингової управлінської проблеми.....	34
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2 ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ.....	45
2.1 Методологія дослідження.....	45
2.2 Визначення цілі та завдань дослідження.....	53
2.3 Планування та організація збору даних.....	61
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ.....	69
3.1 Збір та аналіз даних.....	69
3.2 Пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства...81	
3.3 Економічне обґрунтування ефективності маркетингових заходів.....	90
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	106

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

- АТ – Акціонерне товариство
- НБУ – Національний банк України
- PR – Public Relations / Зв’язки з громадськістю
- SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
- ROI – Return on Investment / Рентабельність інвестицій
- KPI – Key Performance Indicator / Ключовий показник ефективності
- MROI – Marketing Return on Investment / Маркетингова рентабельність інвестицій
- CRM – Customer Relationship Management / Система управління взаєминами з клієнтами
- LTV – Lifetime Value / Життєва цінність клієнта
- POSM – Point of Sales Materials / Рекламні матеріали в місцях продажу
- UGC – User Generated Content / Контент, створений користувачами
- UAH – Українська гривня
- USD – Долар США
- EUR – Євро
- КЕП – Кваліфікований електронний підпис
- ESG – Environmental, Social, Governance / Екологічні, соціальні та управлінські аспекти
- ЗКП – Захищені категорії працівників
- МСБ – Малий і середній бізнес
- TAS2U – Фірмовий мобільний банкінг ТАСКОМБАНКу
- B2C – Business to Consumer / Бізнес для споживача
- B2B – Business to Business / Бізнес для бізнесу
- BI – Business Intelligence / Бізнес-аналітика
- PEST – Political, Economic, Social, Technological – аналіз макросередовища
- PSD2 – Revised Payment Services Directive / Директива ЄС про платіжні послуги

FATF – Financial Action Task Force / Група розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей

ZOOM / MS Teams – Платформи відеоконференцій

LMS – Learning Management System / Система управління навчанням

BCG / БКГ – Boston Consulting Group / Бостонська Консалтингова Група

ВСТУП

В умовах трансформацій на банківському ринку України особливої актуальності набуває проблема ефективної організації маркетингової діяльності. Зростаюча конкуренція, цифровізація банківських сервісів і необхідність оперативного реагування на потреби клієнтів вимагають високого рівня внутрішньої взаємодії та гнучкості прийняття рішень. У випадку АТ «ТАСКОМБАНК» було виявлено маркетингову управлінську проблему — надмірну централізацію ухвалення рішень та недостатній рівень горизонтальної комунікації між підрозділами, що знижує ефективність реалізації маркетингових ініціатив і уповільнює адаптацію до ринкових змін.

Метою дипломної роботи є розробка рекомендацій з удосконалення організації маркетингової діяльності в АТ «ТАСКОМБАНК» шляхом виявлення та подолання проблем у внутрішній комунікації та системі ухвалення рішень. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

1. Проаналізувати теоретичні основи організації маркетингової діяльності.
2. Провести аналіз маркетингової системи АТ «ТАСКОМБАНК».
3. Визначити ключові проблеми комунікації та централізації в банку.
4. Провести якісне та кількісне дослідження внутрішніх процесів банку.
5. Запропонувати напрями удосконалення маркетингової діяльності.
6. Обґрунтувати економічну доцільність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає маркетингова система банківської установи. Предметом дослідження є вплив централізації управління та внутрішньої комунікації на ефективність реалізації маркетингових заходів. Суб'єктом дослідження є Акціонерне товариство «ТАСКОМБАНК».

Методологічною базою роботи стали фундаментальні положення сучасного маркетингового менеджменту. У дослідженні застосовано змішаний підхід:

- якісний метод — напівструктуроване глибинне інтерв'ю з керівником відділу маркетингу;
- кількісний метод — бліц-опитування працівників банку з використанням Google Forms.

Інформаційною базою дослідження слугували внутрішні документи банку, маркетингова стратегія, звітність, посадові інструкції та вторинні джерела (офіційні сайти, аналітичні звіти, статистика НБУ). Обробка даних здійснювалася з використанням Excel, Google Sheets та Google Data Studio.

Виявлено специфічні вузькі місця у внутрішній комунікації АТ «ТАСКОМБАНК». Показано вплив централізації на ефективність реалізації маркетингових рішень. Запропоновано інноваційні напрями оптимізації маркетингової діяльності (впровадження брендovаних стандартів, автоматизація погодження рішень, digital-кампанії). Розраховано економічну ефективність впровадження ($ROI = 163,2 \%$, період окупності — 4,6 міс.).

Результати дипломної роботи були обговорені в АТ «ТАСКОМБАНК». Отримано позитивний відгук керівника практики, а також довідку про можливість подальшого впровадження запропонованих заходів у межах маркетингової стратегії банку. Очікуваний економічний ефект підтверджує доцільність їх реалізації.

РОЗДІЛ 1 СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ АТ «ТАСКОМБАНК»

1.1 Аналіз діяльності підприємства на ринку

В даній дипломній роботі буде розглянуто акціонерне товариство «ТАСКОМБАНК» та його діяльність. «ТАСКОМБАНК» — універсальний приватний банк із 35-річним досвідом, заснований у 1989 році. Входить до ТОП-20 банків України та з 2004 року є частиною інвестиційної групи «ТАС». Банк обслуговує корпоративних, малих, середніх і роздрібних клієнтів, пропонуючи широкий спектр фінансових та інвестиційних послуг. Мережа охоплює 94 відділення. Кінцевий бенефіціар — Сергій Тігіпка (через «ТАС ЛІМІТЕД», 99,9% капіталу) [1].

Основний вид діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» згідно з КВЕД — 64.19 «Інші види грошового посередництва». Він включає в себе: приймання депозитів, надання кредитів (споживчих, іпотечних, кредитних ліній), розрахунково-касове обслуговування, грошові перекази, виплату пенсій і соціальних виплат. Діяльність банку повністю відповідає цьому КВЕДу та охоплює широкий спектр фінансових послуг для фізичних і юридичних осіб [2].

На даний момент по всій Україні функціонує 94 відділення. Вони розташовані в наступних містах: Київ (27 відділень), Дніпро, Кривий Ріг, Кам'янське, Новомосковськ, Павлоград, Харків, Одеса, Житомир, Вінниця, Кропивницький, Івано-Франківськ, Луцьк та Тернопіль. Головний офіс банку розташований за адресою м. Київ, вул. С.Петлюри, 30.

АТ «ТАСКОМБАНК» — один із найстаріших комерційних банків України, заснований у 1989 році як «Тавридабанк» у Мелітополі. У 1999 році банк став «Муніципальним», а з 2005 року — частиною фінансово-промислової групи «ТАС» Сергія Тігіпка, змінивши назву спочатку на «ТАС-Бізнесбанк», згодом — на «Бізнес Стандарт» і, зрештою, у 2011 році — на «ТАСКОМБАНК».

У 2016–2018 роках банк активно розширювався, приєднавши Універсал Банк, VS Bank та активи ліквідованих банків «Новий» і Діамантбанк. У цей період були накладені штрафи НБУ за порушення фінансового моніторингу та звітності.

У сфері цифровізації «ТАСКОМБАНК» одним із перших в Україні запровадив сервіси Google Pay (2018) та Apple Pay (2019). У 2019 році банк отримав статус системно важливого, підтверджуючи свою ключову роль у фінансовій системі країни [3].

АТ «ТАСКОМБАНК» приділяє значну увагу формуванню та дотриманню високих корпоративних стандартів, які охоплюють етичні норми, політику інформаційної безпеки та принципи корпоративного управління. У Банку впроваджено високі етичні стандарти та правила поведінки для співробітників, що забезпечують довіру клієнтів і партнерів. Корпоративна культура Банку заохочує неухильне дотримання встановлених норм, а взаємодія з клієнтами, партнерами та конкурентами регламентується Кодексом поведінки [4]. Банк здійснює комплексні заходи для захисту інформаційних активів від зовнішніх загроз та дотримання законодавчих вимог України. Інформаційна безпека базується на процесному підході, який включає напрямки методології, кібербезпеки та криптобезпеки, і регламентується відповідними положеннями та інструкціями. Пріоритетом Банку є повага до прав та інтересів акціонерів, працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін. Банк прагне забезпечити прозорість і ефективність управління, впроваджуючи принципи належного корпоративного управління, що підвищує довіру інвесторів і партнерів.

Банк надає широкий спектр банківських продуктів та послуг для різних категорій клієнтів: фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, корпоративних клієнтів та державних установ. Основні напрями діяльності та продуктова пропозиція АТ «ТАСКОМБАНК» охоплюють як традиційні банківські інструменти, так і сучасні фінансові сервіси [5]. Зокрема, для фізичних осіб пропонуються платіжні картки, депозитні програми, споживче кредитування, послуги дистанційного банкінгу, страхові продукти та валютні операції. Клієнтам із сектору МСБ доступні послуги розрахунково-касового обслуговування, бізнес-кредитування, депозити, зарплатні проєкти й цифрові сервіси для управління фінансами. Для корпоративних клієнтів і державного сектору банк надає послуги казначейського обслуговування, великомасштабного кредитування

та участі в державних програмах фінансування. Конкретний перелік основних продуктів і послуг представлено в додатку А. На основі таблиці можемо скласти матрицю БКГ (див. рис. 1.1).

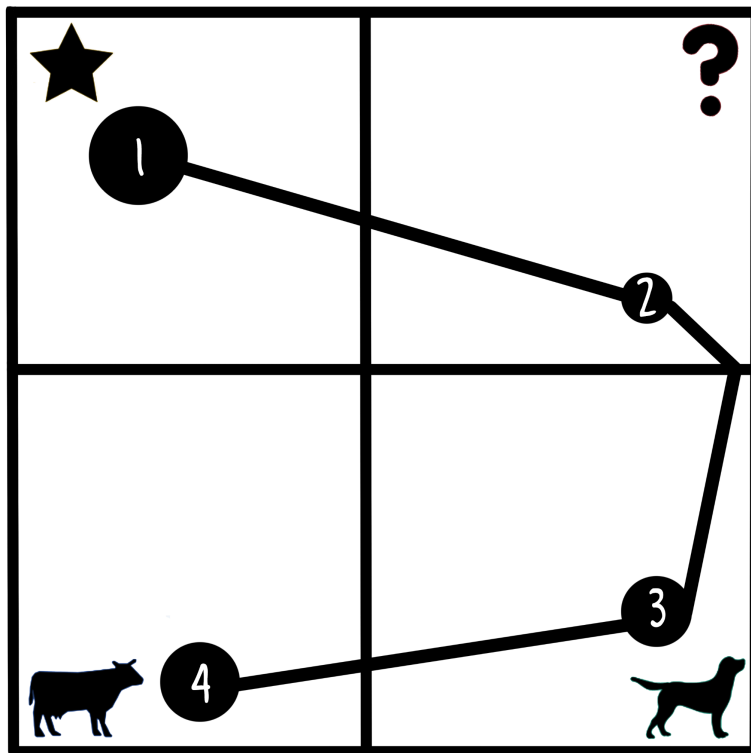


Рисунок 1.1 – Матриця БКГ

Джерело: розроблено автором на основі додатку А

Отже, розберемо «Зірок». Туди ми можемо віднести мобільний банкінг TAS2U та участь у державних програмах: «єОселя», «5-7-9%», «єВідновлення», адже маємо високий попит на онлайн-банкінг і державні програми. Також ці продукти активно розвиваються. Був обраний саме такий розмір кола, адже на даному етапі продукти швидко розвиваються та є актуальними на ринку.

«Знаки питання» - туди ми відносимо страхування, валютні інструменти та кредитування. Попит зростає, але частка ринку в Україні ще недостатньо висока, тому є потреба в інвестиціях та більшій обізнаності клієнтів. Обраний розмір кола невеликий, адже продукти ще не мають значної ринкової частки і потребують часу та інвестицій щоб приносити суттєвий прибуток.

Наступні це «Дійні корови». Вони мають досить велике коло, адже ці продукти вже досягли свого піку і генерують стабільно великий прибуток. Туди ми відносимо строкові депозити, РКО для МСБ, зарплатні проекти та платіжні картки.

Останнє це «Собаки». Туди належить інкасація, конвертаційні депозити та касове обслуговування. Їх коло не є найменшим через вельми специфічні причини. Обсяг прибутку все ще є досить великим, адже в реаліях війни потреба в зберіганні готівки збільшилась, тобто, багато клієнтів все ще користуються готівкою. Звідси ми отримуємо потребу в касовому обслуговуванні, Нею, здебільшого, користуються VIP-клієнти.

Далі пропонується розглянути життєвий цикл товару. Оскільки, одним з найпопулярніших продуктів банку є безпосередньо їх платіжні картки, ми будемо розглядати саме їх. Це робиться для того, щоб зрозуміти на якому етапі знаходиться ЖЦТ і як саме можна оптимізувати стратегії маркетингу саме для даного продукту.

На сьогодні ринок платіжних інструментів є зрілим і насиченим. Більшість клієнтів вже користується картками, що ускладнює залучення нових користувачів та посилює конкуренцію. Тому банки акцентують увагу на додаткових перевагах карток (кешбек, бонуси) та застосовують цінові стимули (безкоштовне обслуговування, акції, персоналізовані пропозиції). «ТАСКОМБАНК» не є винятком. Враховуючи ринкові умови, важливо зосередитися на утриманні клієнтів, підтримці їх лояльності та розвитку продукту (наприклад, впровадження віртуальних карток і партнерських програм).

Виходячи з цього, можна стверджувати, що платіжні картки «ТАСКОМБАНКУ» знаходяться саме на етапі зрілості життєвого циклу товару. Для кращого розуміння наведемо візуалізацію, яка демонструє положення продукту на даному етапі (див. *рис. 1.2*). На графіку чітко видно, що продукт пройшов стадію активного зростання і зараз перебуває у фазі зрілості, де основними завданнями є підтримка частки ринку та максимізація прибутковості за рахунок додаткових переваг та стимулів для клієнтів.

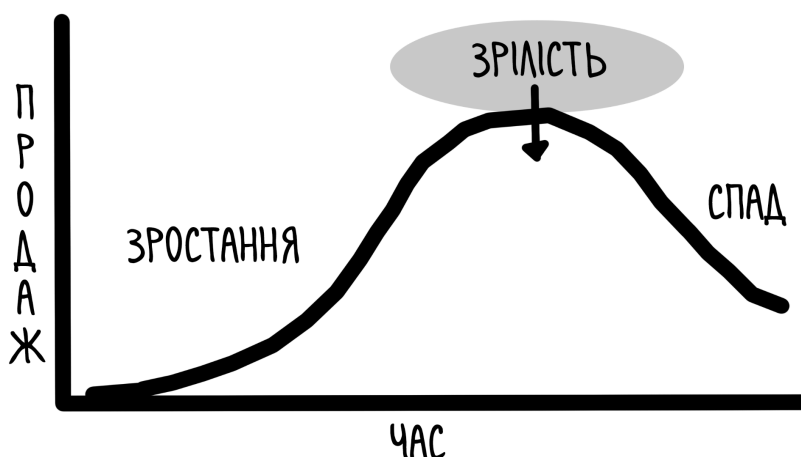


Рисунок 1.2 – Життєвий цикл бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої інформації

На сьогодні ринок платіжних інструментів є зрілим і насиченим. Більшість клієнтів вже користується картками, що ускладнює залучення нових користувачів та посилює конкуренцію. Тому зараз особливо цінуються додаткові переваги (кешбек, бонуси) і цінові стимули (безкоштовне обслуговування, акції, персональні пропозиції). АТ «ТАСКОМБАНК» не є винятком. Враховуючи ринкові умови, банку доцільно зосередитися на утриманні частки ринку, підтримці лояльності клієнтів та розвитку продукту через впровадження віртуальних карток і партнерських програм.

Переходимо до розгляду трьох рівнів товару на прикладі преміальної банківської карти Obsidian Card. (Додаток Б)

1. *Товар за задумом*: Забезпечення високого рівня фінансового комфорту, гнучкості та престижу

2. *Товар у реальному виконанні*: Преміальна металева банківська карта з рядом наступних характеристик:

- Валюта рахунку: UAH, USD, EUR
- Функціональність: кредитний ліміт, пільговий період
- Платіжні системи: Visa Infinite / Mastercard World Elite
- Програма лояльності: кешбек до 20% на окремі категорії

- Безкоштовний доступ до Lounge Key
- Страховий пакет для подорожей
- Пріоритетне обслуговування у відділеннях банку
- Можливість безконтактної оплати, Apple Pay / Google Pay.

3. *Товар із підкріпленням*: Саме наступні компоненти формують диференційовану конкурентну перевагу:

- Персональний менеджер, який забезпечує індивідуальне обслуговування
- Цілодобова VIP-підтримка клієнтів
- Доставка карти до дому або офісу
- Доступ до закритих заходів банку або партнерських програм
- Пільгові умови за іншими продуктами банку (депозити, інвестиції, іпотека)
- Інтеграція з преміум-функціоналом мобільного додатку банку
- Можливість персоналізованих фінансових консультацій

Для проведення подальшого дослідження потрібно провести аналіз сильних та слабких сторін. А для цього маємо ретельно дослідити організаційно-правову структуру компанії, її виробничо-технічні потужності, фінансові можливості та систему маркетингу та менеджменту які використовує підприємство.

Організаційно-правова структура підприємства

Українське АТ «ТАСКОМБАНК» створене 21.10.1991 року та зареєстроване за адресою: 01032, м. Київ, вул. Симона Петлюри, буд. 30. Керівник організації — Дубей Володимир Володимирович. Статутний капітал — 1 960 100 170 грн. Основний вид діяльності за КВЕД — 64.19 «Інші види грошового посередництва». Головний офіс банку розташований за адресою реєстрації, відділення представлені по всій Україні [6].

Організаційна структура банку базується на принципах корпоративного управління та включає загальні збори акціонерів, наглядову раду, правління, внутрішні комітети, департаменти та відділи.

Ключові органи управління

Загальні збори акціонерів — найвищий орган управління банком, що ухвалює стратегічно важливі рішення. Основними акціонерами є АЛКЕМІ ЛІМІТЕД

(99,93 %) та Тігіпко Сергій Леонідович (Додаток В). Наглядова рада контролює діяльність виконавчих органів. До її складу входять: Анатолій Максюта (голова), Володимир Матвійчук, Валентина Никитенко, Ганна Нелепа та Андрій Єфімов. Правління банку — виконавчий орган, що відповідає за поточне керівництво діяльністю установи. Головою Правління є Володимир Дубей.

Персонал АТ «ТАСКОМБАНК» згрупований за ключовими напрямками: фінанси, маркетинг, менеджмент, виробництво тощо. Кожен підрозділ очолює керівник, який підзвітний топменеджменту. У банку діють прозорі процеси ухвалення рішень, що базуються на аналізі інформації та координації між підрозділами [7]. Операційне управління структуризовано за функціональними сферами:

- ризик-менеджмент
- корпоративний бізнес
- обслуговування VIP-клієнтів
- малий і середній бізнес
- роздрібний бізнес
- електронна комерція
- управління проблемними активами
- комплаєнс
- фінансовий моніторинг
- інформаційні технології
- фінанси
- операційна діяльність і безпека

Керівництво АТ «ТАСКОМБАНК» використовує комбінований стиль управління, що поєднує стратегічний підхід, колегіальність і орієнтацію на результат. У структурі управління важливу роль відіграють Наглядова рада, Правління та профільні комітети, які забезпечують багаторівневе ухвалення рішень. Пріоритетами є досягнення фінансових результатів, розвиток клієнтських сервісів і впровадження цифрових технологій. Банк також активно застосовує

антикризове управління — сценарне планування, контроль ризиків та дотримання регуляторних вимог. Інноваційність стилю проявляється у підтримці цифрової трансформації, автоматизації процесів і розвитку дистанційного обслуговування.

У структурі власності АТ «ТАСКОМБАНК» зареєстровано 6 торгових марок. Банк є власником 1351 об'єкта нерухомості (офіси, відділення, інфраструктура) та 423 земельних ділянок, що використовуються для адміністративних і інвестиційних потреб. Також у власності банку перебуває 1040 транспортних засобів. Діяльність банку забезпечується 7 діючими ліцензіями, серед яких основною є Ліцензія НБУ №84 від 25.10.2011 на здійснення банківських операцій. У 2024–2025 роках АТ «ТАСКОМБАНК» отримав низку галузевих нагород:

- ТОП-3 банків України з кредитування бізнесу (ТопФінанс-2025, Delo.ua);
- ТОП-5 найкращих банків для заощаджень (ТопФінанс-2025);
- ТОП-6 найдинамічніших банків України (NV і Dragon Capital);
- ТОП-10 надійних банків України (рейтинг Financial Club);
- Нагорода "Надійний партнер корпоративного сектору" (Banker Awards 2024);
- 3 місце в номінації «Найкращий кредит готівкою» (Prostobank Awards 2024).

Ці досягнення підтверджують стабільність, надійність та активний розвиток банку.

АТ «ТАСКОМБАНК» як банківська установа *не є виробничим підприємством*, тому далі аналізуватимуться його інформаційні та фінансові ресурси.

ІТ-інфраструктура.

АТ «ТАСКОМБАНК» активно модернізує технічну базу. Банк будує власний дата-центр у Польщі, що забезпечує вищу продуктивність і надійність порівняно з хмарними сервісами [8]. Для безперервності сервісів платформа підключена до Інтернету через два незалежні канали зв'язку. Крім того, банк інвестує в оновлення програмного забезпечення, включно з банківським ядром, системами безпеки та моніторингу. Банк долучився до пілотного проєкту НБУ щодо

впровадження е-гривні, виступивши провайдером платіжної інфраструктури та технологічної платформи.

Цифрові сервіси для клієнтів

АТ «ТАСКОМБАНК» активно розвиває дистанційне обслуговування та цифрові продукти. Клієнти можуть відкривати рахунки, оформлювати депозити, картки й кредити онлайн з використанням КЕП або ідентифікації через застосунок «Дія»[9]. Для фізичних та бізнес-клієнтів функціонує оновлений мобільний банкінг TAS2U на базі low-code, доповнений новими функціями (кешбек, валютний обмін тощо). Також працюють два необанки: IZiBank (орієнтований на діаспору та фізосіб) та Sportbank (для спортивної аудиторії) [10]. Додатково впроваджено сервіси у сфері електронної комерції: Tap2Phone, чат-боти та платіжну систему Monobrand [11].

Кібербезпека та управління ризиками

Інформаційна безпека є одним із пріоритетів АТ «ТАСКОМБАНК». Щороку проводиться незалежний аудит ІБ згідно з вимогами НБУ та стандартом ISO/IEC 27001:2018. До критичної інфраструктури належать інформаційні системи, що автоматизують банківську діяльність. Банк обмінюється даними про кіберзагрози з Центром кіберзахисту НБУ, постійно оновлює ПЗ та посилює захист. Система управління ризиками має трирівневу структуру: бізнес-підрозділи, служби ризик-менеджменту і комплаєнсу, внутрішній аудит, що дозволяє ефективно контролювати основні види ризиків [12].

ESG в інформаційних системах

АТ «ТАСКОМБАНК» інтегрує принципи сталого розвитку в ІТ-стратегію. Запроваджено електронний документообіг і ініціативу «Paperless» для зменшення споживання ресурсів [13][14]. Це забезпечує швидке обслуговування та відповідає екологічним стандартам. Соціальна відповідальність реалізується через підтримку персоналу (страхування, медичні огляди, навчання) і громадські ініціативи. У сфері управління банк приєднався до Українського Альянсу фінансової сталості (USFA) та затвердив ESG-стратегію[15].

Фінансові ресурси

Власний капітал. Протягом 2021–2023 років обсяг капіталу стабільно зростає:

- 2021 р. — 3 124 млн грн;
- 2022 р. — 3 234 млн грн [16];
- 2023 р. — 3 487 млн грн.

Статутний капітал упродовж трьох років залишався незмінним — 1 960 млн грн. У 2021 р. прибуток становив 456 млн грн, у 2022 р. — 31 млн грн, у 2023 р. — 63 млн грн. Крім того, у 2023 р. суттєво збільшено резерви переоцінки — з 123 до 312 млн грн, що також вплинуло на зростання капіталу [17].

Динаміка власного капіталу АТ «ТАСКОМБАНК» упродовж 2021–2023 років демонструє стабільне зростання. Це стало можливим завдяки ефективному управлінню прибутком, посиленню резервів та стабільному обсягу статутного капіталу. Візуалізація нижче наочно відображає зазначені зміни (див. рис 1.3). Динаміка власного капіталу АТ «ТАСКОМБАНК» упродовж 2021–2023 років демонструє стабільне зростання. Це стало можливим завдяки ефективному управлінню прибутком, посиленню резервів та стабільному обсягу статутного капіталу. Візуалізація нижче наочно відображає зазначені зміни.

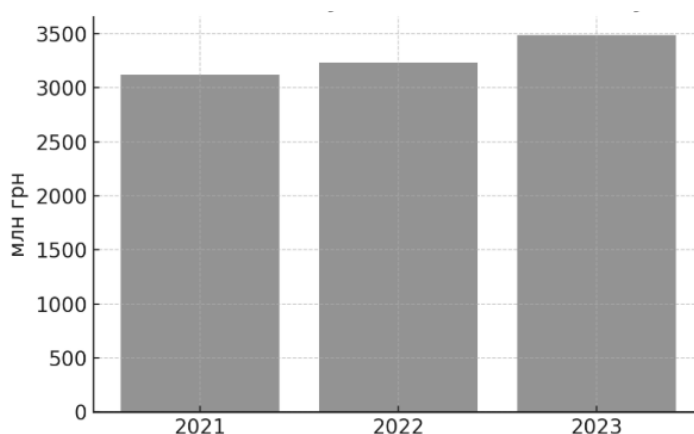


Рисунок 1.3 – Динаміка власного капіталу АТ «ТАСКОМБАНК» у 2021–2023

Джерело: Розроблено автором на основі відкритих джерел

Можливості зовнішнього інвестування та державні програми

АТ «ТАСКОМБАНК» залучає зовнішні ресурси через міжнародну співпрацю та участь у державних ініціативах. Зокрема, банк отримав кредит від Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) у межах програми підтримки МСБ у співпраці з Мінфіном та Укресімбанком. Відкрито кредитну лінію на суму 30 млн євро (10 млн — транш А, 20 млн — транш В), з залишком заборгованості на кінець 2023 р. у 70,5 млн грн (інформація про звітність). Банк також є учасником програми «Доступні кредити 5-7-9%» з 2020 року [18], надаючи пільгове фінансування малому та середньому бізнесу. Крім цього, ТАСКОМБАНК використовує й інші інструменти: аграрні гарантії, проекти ЄС, міжбанківські ринки та фондові залучення. Така співпраця з міжнародними та державними структурами зміцнює фінансову стійкість банку та його кредитну активність.

Кредитування: корпоративне, роздрібне та програма «5-7-9%»

Станом на 31.12.2023 обсяг кредитного портфеля банку становив 16 155 млн грн (до резервів), що майже не відрізняється від показника за 2022 рік — 16 438 млн грн. Частка кредитів фізособам зменшилась із 24,8% (4 073 млн грн) у 2022 р. до 21,0% (3 395 млн грн) у 2023 р., тоді як корпоративні позики стабільно становлять 76–79% портфеля. У структурі корпоративного кредитування домінують (Додаток Г):

- промисловість — 23,9% (3 864 млн грн),
- торгівля — 18,5% (2 982 млн грн),
- агросектор — 13,6% (2 198 млн грн),
- будівництво й нерухомість — 8,6% (1 381 млн грн).

У 2023 році банк зберіг обсяги кредитування на стабільному рівні, незначно скоротивши роздрібне кредитування та посиливши фокус на корпоративному сегменті.

АТ «ТАСКОМБАНК» реалізує різні напрямки кредитування. З одного боку, продовжується фінансування МСБ, зокрема через державну програму «5–7–9%», яка передбачає компенсацію відсоткових ставок. Перші договори в рамках програми були укладені ще у 2020 році, і надалі її реалізація активно масштабувалася. З іншого боку, банк активно розвиває факторингове та лізингове

кредитування. Згідно з планами менеджменту, у 2023–2024 рр. передбачається масштабування цих напрямів, а також поступове відновлення іпотечного кредитування та роздрібного кредитного портфеля. Водночас банк дотримувався обережної політики управління ризиками: у 2023 році обсяг резервів на покриття кредитних ризиків становив 2 601 млн грн, хоча й зменшився у порівнянні з 2022 роком (див. рис 1.4).

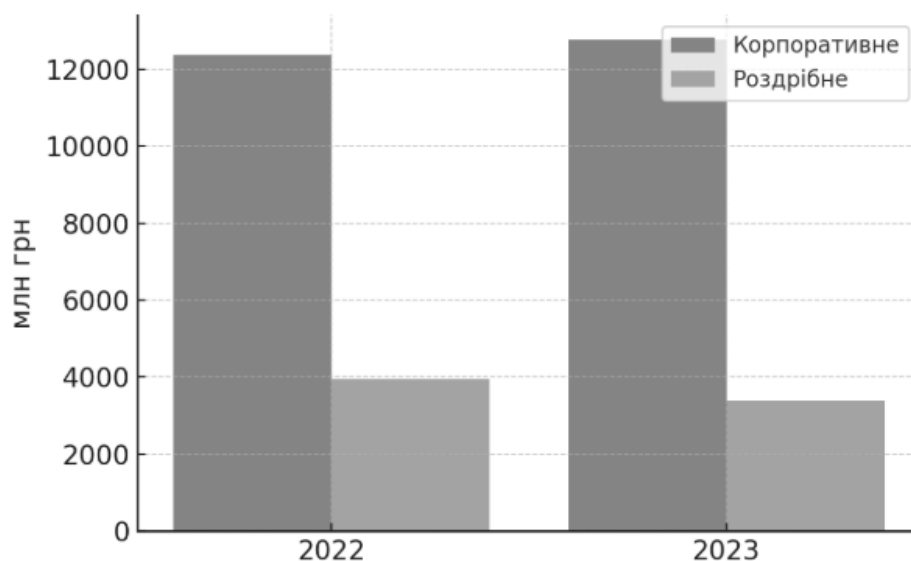


Рисунок 1.4 – Кредитування АТ «ТАСКОМБАНК»: корпоративне vs. роздрібне у 2022–2023 рр.

Джерело: Розроблено автором на основі звітності банку

Система менеджменту

Попри відсутність відкритих даних про чисельність персоналу, АТ «ТАСКОМБАНК» демонструє сучасний підхід до управління трудовими та інтелектуальними ресурсами. Система адаптації нових співробітників включає ознайомлення з корпоративною культурою, навчальні програми, тестування та поступове залучення до внутрішніх процесів [19]. Для підвищення кваліфікації впроваджено LMS-платформу (Learning Management System), що дозволяє персоналізувати навчання та відповідає вимогам НБУ [20]. Окрему увагу приділено підготовці в сфері інформаційної безпеки, що передбачено в офіційній

політиці банку [21]. Крім того, банк дотримується принципів ESG та формує культуру етики, розвитку і сталості.

Аудит маркетингової діяльності

Маркетингову інформацію АТ «ТАСКОМБАНК» збирає з внутрішніх (CRM, операційна аналітика) та зовнішніх джерел (ринкові огляди, моніторинг конкурентів, аналітика НБУ). Дані обробляються в межах департаменту маркетингу та візуалізуються за допомогою ВІ-інструментів для ухвалення управлінських рішень. Репутаційна присутність банку в медіа з 2016 по 2025 рік відзначається поступовим зростанням кількості згадок у журналістських розслідуваннях. Переважає нейтральний або загально інформативний контекст. (див. рис. 1.5)

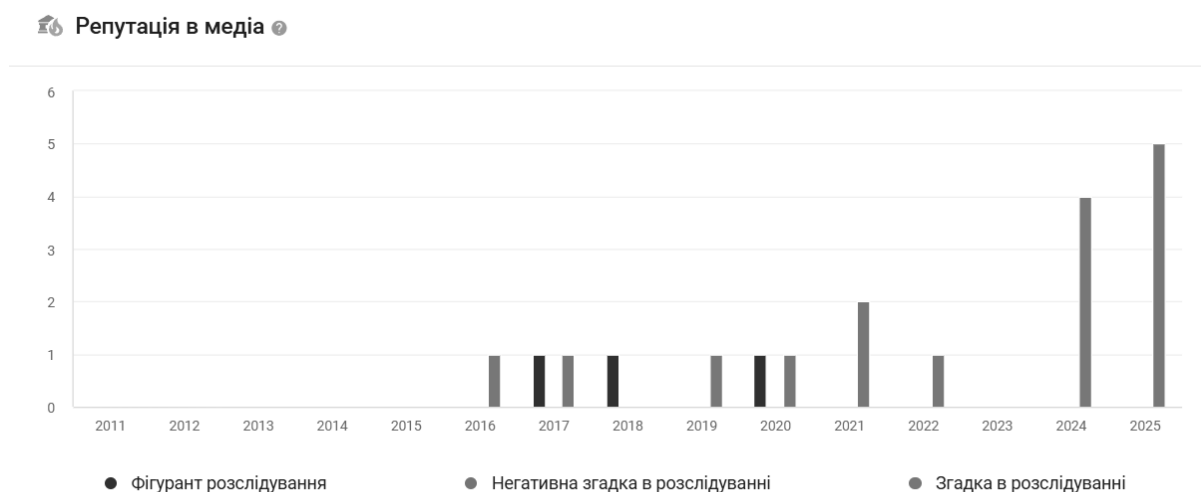


Рисунок 1.5. Репутація АТ «ТАСКОМБАНК» у медіа за 2011–2025 рр.

Джерело: статистичні відомості з YouControl. [41]

АТ «ТАСКОМБАНК» входить до двадцятки найбільших банків України за обсягом активів, депозитів та кредитного портфеля. У 2023 році банк отримав понад 430 млн грн чистого прибутку, що свідчить про стабільність і ефективність його діяльності. Рівень впізнаваності серед населення оцінюється як середній. Банк позиціонується як надійний партнер для МСБ та фізичних осіб, які віддають

перевагу цифровим продуктам (TAS2U). Зростання клієнтської лояльності забезпечується кешбеками, акціями та бонусними програмами.

Цінова політика банку є адаптивною:

- конкурентні депозитні ставки;
- знижки та партнерські умови на кредити;
- пакетні рішення для бізнесу з фіксованою абонплатою.

Канали збуту:

- понад 100 відділень по Україні;
- цифрові канали: мобільний застосунок TAS2U, інтернет-банкінг, чат-боти;
- партнерські мережі: страхові компанії, автодилери, платіжні системи.

Логістика: обслуговування оптимізовано за рахунок інтеграції сервісів у цифровому середовищі, що дозволяє скоротити час обслуговування та знизити навантаження на персонал. Комунікаційна стратегія банку включає:

- рекламу (цифрові медіа: YouTube, соцмережі, Google Ads);
- PR (ЗМІ, прес-релізи, соціальні ініціативи);
- стимулювання збуту (програми лояльності);
- особисті продажі (менеджери, індивідуальні пропозиції);
- брендинг (позиціонування як сучасного, клієнтоорієнтованого банку).

Репутація банку в інформаційному просторі зміцнюється: у 2024–2025 роках зростає частка нейтрально-позитивних згадок, що свідчить про покращення іміджу.

Узагальнюючи маркетингову характеристику АТ «ТАСКОМБАНК», можна зробити висновок, що банк посідає впевнені позиції на вітчизняному фінансовому ринку. Це стало можливим завдяки низці чинників, серед яких варто відзначити активне впровадження цифрових технологій, наявність широкої та конкурентоспроможної продуктової лінійки, а також ефективно реалізовану комунікаційну стратегію, що забезпечує високий рівень впізнаваності бренду та довіри з боку клієнтів. Крім того, стабільні фінансові показники діяльності банку свідчать про його стійкість, надійність і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Водночас, для формування цілісного уявлення про внутрішній потенціал та організаційні ресурси банку доцільно здійснити глибший аналіз його внутрішнього середовища. Зокрема, це передбачає вивчення ключових сильних та слабких сторін діяльності установи (див. табл. 1.1), що дозволить більш обґрунтовано визначити напрями подальшого вдосконалення маркетингової політики та прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 1.1 – Сильні та слабкі сторони АТ «ТАСКОМБАНК»

№	Фактор	Сильна	Слабка
1	Високий рівень цифровізації	+	
2	Обмежені інвестиції у власні ІТ-рішення		-
3	Зростання прибутковості	+	
4	Висока вартість зовнішнього капіталу		-
5	Системність у маркетингових комунікаціях	+	
6	Вплив негативних згадок у ЗМІ		-
7	Розвинена мережа каналів збуту	+	
8	Неоднорідність якості обслуговування в регіонах		-
9	Висока якість стратегічного менеджменту	+	

Джерело: створено автором на основі інформації з розділу 1.1

На основі внутрішнього аналізу виявлено такі сильні сторони банку: високий рівень цифровізації, зростання прибутковості, системність маркетингових комунікацій, розгалужена мережа збуту та ефективне стратегічне управління. Ці чинники забезпечують гнучкість і конкурентоспроможність банку. Разом із тим, виявлено слабкі сторони, які потребують уваги: обмежені інвестиції у власні ІТ-рішення, висока вартість зовнішнього капіталу, поодинокі негативні згадки в

медіа, нерівномірна якість обслуговування в регіонах та відсутність відкритої інформації про персонал. Їх подолання дозволить зміцнити позиції банку на ринку.

1.2 Аналіз маркетингового середовища

Макросередовище банківської установи охоплює сукупність зовнішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на її діяльність. Для повноцінного аналізу середовища функціонування АТ «ТАСКОМБАНК» доцільно розглянути ключові складові PEST-аналізу: політико-правові, економічні, демографічні та соціокультурні чинники.

Політико-правове середовище є визначальним для банківського сектору України. У 2022–2025 роках воєнний стан, політична нестабільність та адаптація законодавства до стандартів ЄС стали чинниками трансформації фінансової системи. Вагомим заходом є гарантування державою 100% вкладів фізичних осіб, що підтримує довіру до банківської системи [22]. Національний банк України посилив регуляторні вимоги до прозорості, капіталу та ризик-менеджменту. Це спричинило необхідність інвестування банками в системи комплаєнсу та внутрішнього контролю. Інтеграція до законодавства ЄС (нормативи PSD2, FATF, прозорість корпоративного управління) відкриває можливість залучення банків до європейських фінансових програм, проте водночас потребує суттєвої перебудови внутрішніх політик. Антикорупційний курс держави виявився у штрафуванні банків за порушення фінмоніторингу (у 2023 р. — 9 банків, у 2024 — 13 банків) [23]. Позитивним чинником є підтримка державних програм, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%», що стимулює кредитування малого та середнього бізнесу [24].

Економічне середовище також суттєво впливає на функціонування ТАСКОМБАНКУ. У 2024–2025 роках українська економіка демонструє ознаки відновлення. Згідно з Інфляційним звітом НБУ, у 2024 році ВВП знизився на 3,6%, у 2025 очікується зростання до 5,8% [25]. Інфляція зменшилася з 26,6% (2022) до 5,1% (2024), що сприяє фінансовій стабільності [26]. Облікова ставка НБУ знизилася з 25% (2023) до 13,5% (квітень 2024), стимулюючи кредитну активність.

Курс гривні утримується в межах 38–39 грн/дол. США, що знижує валютні ризики. Ринок праці покращився: безробіття зменшилось до 14,7% у 2024 році. Середня реальна заробітна плата зросла на 9,6%, що стимулює попит на банківські продукти [27]. Інвестиційна активність поживалася (+14,2%), зокрема в логістику, ІТ та будівництво.

Демографічна ситуація характеризується скороченням населення (станом на 2024 р. — ~36 млн осіб, з яких 6 млн перебувають за кордоном) [28]. Частка осіб віком 60+ перевищує 23%, що зумовлює зміщення фокусу банків з кредитування на ощадні продукти. У великих містах спостерігається концентрація економічно активного населення, що створює передумови для розвитку цифрових банківських сервісів. Для ТАСКОМБАНКУ це — шанс адаптувати продуктові лінійки для молоді та людей похилого віку.

Соціокультурні фактори визначають уподобання клієнтів і рівень довіри. За даними НБУ, 68% українців користуються мобільними додатками банків, 75% мають банківські картки [29]. Це формує тренд на digital-послуги. Довіра до банків зросла до 55% (Gradus, 2024), що відкриває нові можливості для розширення клієнтської бази. Також посилилася роль жінок у прийнятті фінансових рішень, зросла потреба у спеціалізованих продуктах для ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю. Тренд на етичне споживання та ESG відкриває нові сегменти для банківських продуктів. АТ «ТАСКОМБАНК» може реалізовувати соціально орієнтовані фінансові інструменти, що відповідатимуть новим запитам споживачів.

Таким чином, зовнішнє середовище ТАСКОМБАНКУ є динамічним, але багатим на можливості. Політичні та економічні трансформації, демографічні зміни і соціальні тренди формують нову реальність, у якій банк повинен виявляти гнучкість, інноваційність і стратегічну передбачливість. Проведений аналіз макросередовища АТ «ТАСКОМБАНК» дозволив виявити як низку загроз, що потребують оперативного реагування з боку менеджменту, так і значні можливості для стратегічного розвитку. Щоб узагальнити отримані результати, доцільно

представити ключові зовнішні фактори впливу у вигляді зведеної таблиці загроз і можливостей (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Зведена таблиця макросередовища

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Продовження воєнного стану	–	
2	Посилення вимог НБУ до капіталу, ліквідності, прозорості структури власності та фінансової звітності банків	–	
3	Активний антикорупційний курс держави та штрафи НБУ за порушення у сфері фінансового моніторингу	–	
4	Державна гарантія 100% відшкодування вкладів фізичних осіб		+
5	Інтеграція законодавства України до норм ЄС (PSD2, FATF тощо)		+
6	Зниження облікової ставки НБУ		+
7	Скорочення ВВП у 2024 році	–	
8	Зміцнення курсу гривні		+
9	Зростання реальних доходів населення		+
10	Міграція працездатного населення за кордон	–	
11	Популяризація цифрових банківських сервісів		+
12	Поширення ESG-трендів і етичного банкінгу		+

Джерело: створено автором на основі інформації з розділу 1.1

Для АТ «ТАСКОМБАНК», як одного з активних учасників банківського ринку України, аналіз мезосередовища є ключовим етапом адаптації маркетингової стратегії до умов галузі. Банківська система України демонструє поступове відновлення після шоків 2022 року. У 2021 році сектор був прибутковим (77,4 млрд грн чистого прибутку), однак через війну в 2022 році цей показник знизився до 24,7 млрд грн. Водночас уже у 2023 році прибуток банківського сектору сягнув понад 100 млрд грн, а у 2024 році тенденція стабілізації зберігається [30]. Візуалізований графік динаміки прибутковості банківських систем України зазначений на рисунку 1.6.

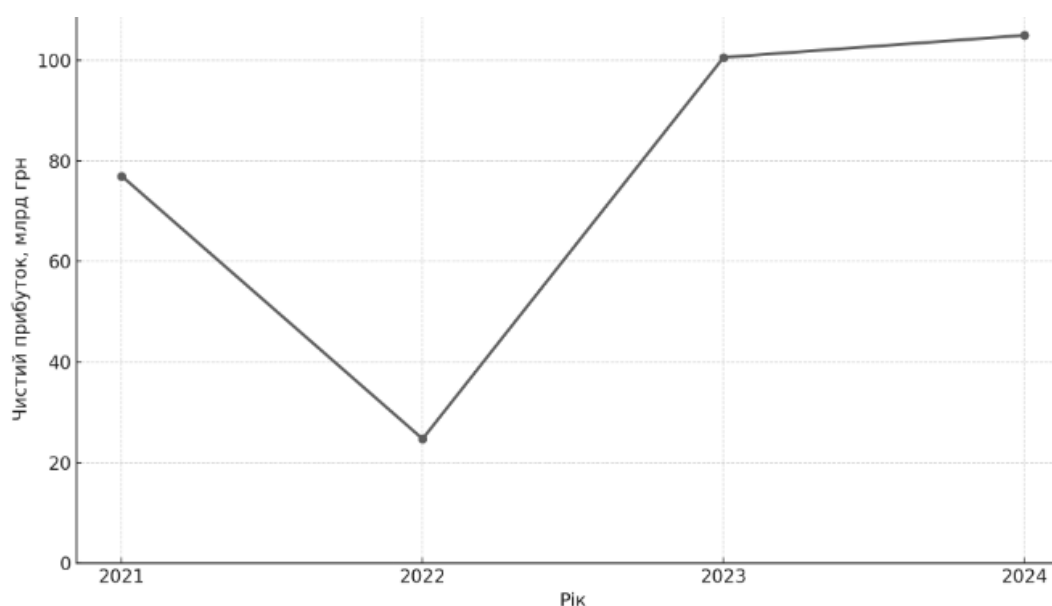


Рисунок 1.6. – Динаміка прибутковості банківської системи України

Джерело: Розроблено автором на основі звітності НБУ

Згідно з даними НБУ, обсяг активів банків зріс з 2,4 трлн грн у 2021 році до понад 3,3 трлн грн у 2024 році. Незважаючи на домінування державних банків, приватні фінансові установи, зокрема ТАСКОМБАНК, активно розвивають кредитні та депозитні портфелі. Станом на 2024 рік в Україні діє 65 банків.

Провідні гравці:

- ПриватБанк – лідер за активами та клієнтською базою;
- Ощадбанк – потужна філіальна мережа;
- Укргазбанк – фокус на «зеленому» фінансуванні;

- АТ «ТАСКОМБАНК» – входить у ТОП-15 банків за обсягом активів (2023 рік) [31].

Бар'єри входу та виходу з ринку

Бар'єри входу:

- Жорстке регулювання з боку НБУ (ліцензування, нормативи);
- Високі інвестиції в технології, IT-безпеку;
- Потреба в довготривалому формуванні довіри клієнтів.

Бар'єри виходу:

- Значні зобов'язання перед вкладниками;
- Репутаційні ризики для власників;
- Витрати на ліквідацію чи злиття.

Галузеві тенденції

- Масова цифровізація банківських послуг;
- Консолідація ринку;
- Фокус на кібербезпеку;
- Активізація кредитування завдяки нижчій обліковій ставці.

Рівень конкуренції

Банківський ринок України має високу концентрацію — 75% активів зосереджені у 10 найбільших банків [32]. Водночас активно зростають цифрові банки (monobank, sportbank) та міжнародні фінтех-рішення. У корпоративному сегменті конкуренція базується на ставках і швидкості ухвалення рішень, у роздрібному — на комісіях, сервісі та цифрових інноваціях.

Перспективні напрямки розвитку

- фінансування МСБ;
- банківські продукти для ветеранів та ВПО;
- ESG-кредитування;
- підтримка IT- і логістичних компаній.

Таким чином, мезосередовище банківського сектору України створює як нові можливості для розвитку, так і суттєві виклики для АТ «ТАСКОМБАНК». Позитивна динаміка прибутковості, цифровізація фінансових послуг і зростання

попиту на спеціалізовані продукти відкривають перспективи для розширення ринкової частки. Водночас висока концентрація ринку, посилення конкуренції з боку фінтех-компаній та жорстке регуляторне середовище потребують адаптаційних рішень і стратегічної гнучкості. З метою систематизації виявлених факторів середовища галузі нижче представлено зведену таблицю можливостей та загроз мезорівня для АТ «ТАСКОМБАНК» (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3. – Зведена таблиця мезосередовища АТ «ТАСКОМБАНК»

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Відновлення прибутковості банківської системи		+
2	Зростання активів банківського сектору		+
3	Скорочення кількості банків		+
4	Цифровізація банківських послуг		+
5	Активізація кредитування МСБ		+
6	Розвиток ESG та енергоефективного фінансування		+
7	Висока концентрація ринку	+	
8	Високі бар'єри входу на ринок	+	
9	Жорстке регулювання з боку НБУ	+	
10	Консолідація ринку	+	
11	Вихід фінтех-компаній і цифрових банків	+	

Джерело: створено автором на основі підрозділу 1.2.

Мікросередовище забезпечує охоплення безпосереднього оточення, яке впливає на щоденну діяльність банку. Основними складовими є споживачі та конкуренти.

Цільова аудиторія АТ «ТАСКОМБАНК»

АТ «ТАСКОМБАНК» орієнтується на два основні споживчі сегменти:

- пенсіонери — особи віком 60+, які мають постійний дохід у вигляді пенсії. Вони надають перевагу простим і надійним банківським продуктам, чутливі до

відсоткових ставок і комісій. Для цього сегменту банк пропонує зручні депозитні програми, отримання пенсій на картки, пільгове обслуговування та мережу відділень.

- отримувачі зарплатних карток — активні користувачі цифрових сервісів віком 25–55 років. Цей сегмент цінує швидке зарахування коштів, якісний мобільний банкінг, бонусні програми та гнучке управління фінансами. Банк співпрацює з роботодавцями, розробляє мобільний додаток та пропонує програму кешбеку.

Конкурентне середовище

Як приватний банк, АТ «ТАСКОМБАНК» конкурує переважно з іншими недержавними банками. До основних конкурентів належать:

- ПУМБ — активно працює в роздрібному сегменті, має розвинений мобільний банкінг і сильну позицію в зарплатних проектах. Використовує комплексні маркетингові кампанії.
- А-Банк — орієнтований на діджитал-користувачів, спрощені продукти та співпрацю з Новою Поштою. Позиціонує себе як простий та доступний банк.

Для виявлення конкурентоспроможності АТ «ТАСКОМБАНК» на ринку банківських послуг України було проведено порівняльний аналіз з двома основними конкурентами в сегменті роздрібного банкінгу — АТ «ПУМБ» та АТ «А-Банк» (див. табл. 1.4). Оцінювання відбувалося за ключовими характеристиками: наявність цифрових сервісів, умови обслуговування клієнтів, кредитні та депозитні продукти, кешбек-програми тощо.

Таблиця 1.4 – Порівняльна таблиця конкурентів

Критерій	ТАСКОМБАНК	ПУМБ	А-Банк
Ліцензія НБУ	Є	Є	Є
Мобільний додаток	TAS2U	ПУМБ Online	А-Банк
Apple Pay / Google Pay	Так	Так	Так

Продовження таблиці 1.4

Критерій	ТАСКОМБАНК	ПУМБ	А-Банк
Платежі та перекази	Безкоштовно між клієнтами	Безкоштовно в межах банку	Безкоштовно в межах банку
Депозити	Від 12% річних	Від 13% річних	Від 12,5% річних
Кредити готівкою	Від 45% річних	Від 40% річних	Від 39,99% річних
Кешбек	До 20% на категорії	До 20% на партнерів	До 10% на категорії місяця
Обслуговування картки	0–50 грн/міс	0–100 грн/міс	Переважно безкоштовне
Підтримка	24/7 чат і гаряча лінія	24/7 чат і гаряча лінія	24/7 в застосунку і телефоном
Оцінка в App Store / Google Play	4.5 / 4.4	4.7 / 4.6	4.8 / 4.7

Джерело: складено автором на основі зовнішньої інформації, яка наявна у вільному доступі

Сильні та слабкі сторони АТ «ТАСКОМБАНК»

Сильні сторони:

- Високий кешбек до 20% на вибрані категорії.
- Зручний мобільний додаток TAS2U з високими рейтингами.
- Безкоштовні перекази між клієнтами банку.
- Гнучкі тарифи на обслуговування карток.
- Підтримка клієнтів 24/7 через чат і гарячу лінію.

Слабкі сторони:

- Високі кредитні ставки (від 45% річних).
- Менша інноваційність у кредитних продуктах.

- Нижчі депозитні ставки у порівнянні з конкурентами.

Таким чином, мікросередовище АТ «ТАСКОМБАНК» формується під впливом конкретних споживчих сегментів, конкурентного тиску з боку інших недержавних банків та тенденцій цифровізації банківських послуг. Аналіз внутрішнього ринку показує, що банк має як сильні позиції у сфері мобільного банкінгу та обслуговування, так і певні обмеження, зокрема в частині кредитної політики. З метою систематизації впливу основних складових мікросередовища нижче подано зведену таблицю, яка відображає ключові характеристики й оцінку їх значення для АТ «ТАСКОМБАНК» (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Зведена таблиця мікросередовища АТ «ТАСКОМБАНК»

№ з/п	Фактор	Загроза	Можливість
1	Конкуренція з боку ПУМБ та А-Банк	+	
2	Фокус конкурентів на діджитал-продуктах	+	
3	Високі ставки за кредитами у ТАСКОМБАНКу	+	
4	Наявність кешбек-програм до 20%		+
5	Стабільна цільова аудиторія (пенсіонери, зарплатники)		+
6	Розвинена система підтримки клієнтів 24/7		+
7	Наявність мобільного додатку TAS2U з високими рейтингами		+
8	Гнучкі умови обслуговування карток		+
9	Низькі відсотки за депозитами порівняно з конкурентами	+	
10	Позитивний імідж серед приватних банків		+

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

1.3. Визначення маркетингової управлінської проблеми

Після аналізу інформації в попередніх підрозділах були визначені основні фактори, які зазвичай впливають на діяльність підприємства (Додаток Г). Для

кращого розуміння рівня їх впливу було складено загальну таблицю факторів макросередовища. Щоб побудувати матрицю можливостей і загроз, спочатку оцінемо, наскільки кожен фактор маркетингового середовища впливає на АТ «ТАСКОМБАНК» за шкалою від 1 до 20 (де 1 – слабкий вплив, а 20 – сильний). Потім визначимо ймовірність того, що ці фактори справді відбудуться, і занесемо всі результати до таблиці (див. табл 1.6).

Таблиця 1.6 – Вплив можливостей на підприємстві та ймовірність їх реалізації

№ з/п	Фактор	Коментар щодо впливу на АТ "ТАСКОМБАНК"	Вплив, W (1–20)	Ймовірність реалізації (0–1)
1	Державна гарантія 100% відшкодування вкладів фізичних осіб	Підвищення довіри клієнтів до банку, можливість залучення більшої кількості депозитів.	18	0.9
2	Активна інтеграція законодавства України до вимог ЄС	Створення сприятливих умов для міжнародного партнерства та залучення інвестицій.	16	0.8
3	Програми державної підтримки	Можливість розвитку кредитування бізнесу та населення із залученням державних ресурсів.	14	0.7
4	Участь у фінансуванні проєктів від ЄБРР, ЄІБ, МВФ	Доступ до міжнародного фінансування, зміцнення позицій банку на ринку.	17	0.6

Продовження таблиці 1.6

№ з/п	Фактор	Коментар щодо впливу на АТ "ТАСКОМБАНК"	Вплив, W (1–20)	Ймовір ність реаліза ції (0–1)
5	Розширення digital-послуг	Посилення конкурентоспроможності банку завдяки мобільному додатку, онлайн-банкінгу, кешбеку тощо.	15	0.85
6	Зростання активів банківського сектору	Підвищення обсягів операцій, зміцнення банківської системи, нові клієнти.	13	0.75
7	Кредитування МСБ	Залучення малого та середнього бізнесу як стабільного сегменту для кредитних програм.	14	0.8
8	ESG-фінансування	Розширення продуктового портфеля та можливість отримання іноземних грантів/пільгових кредитів.	12	0.6
9	Позитивний імідж банку серед приватних установ	Формування довіри й стабільної клієнтської бази в умовах зростаючої конкуренції.	13	0.7

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

Аналіз можливостей зовнішнього середовища, що наведено в таблиці 1.6, свідчить про наявність низки чинників, які можуть суттєво сприяти стратегічному розвитку АТ «ТАСКОМБАНК». Найбільш вагомими є державна гарантія

відшкодування вкладів та інтеграція українського законодавства до вимог ЄС. Вони характеризуються не лише високим ступенем впливу, а й значною ймовірністю реалізації, що формує стабільне підґрунтя для зростання довіриклієнтів і розширення інвестиційного потенціалу. Також варто відзначити можливості, пов'язані з участю у міжнародному фінансуванні, розвитком цифрових сервісів і підтримкою малого та середнього бізнесу. Хоча деякі з них мають нижчу ймовірність реалізації, вони створюють перспективи для довгострокового позиціонування банку як інноваційного та клієнтоорієнтованого гравця на ринку. Після аналізу можливостей доцільним буде розгляд загроз для підприємства (див. табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Вплив загроз на підприємство та ймовірність їх реалізації

№ з/п	Фактор	Коментар щодо впливу на АТ "ТАСКОМБАНК"	Вплив, W (1–20)	Ймовірність
1	Продовження воєнного стану	Зберігає ризики для стабільності банківської системи, знижує інвестиційну активність.	19	0.85
2	Жорстке регулювання НБУ	Часті зміни нормативів створюють труднощі для планування та впровадження нових продуктів.	16	0.75
3	Конкуренція з боку фінтех-компаній	Призводить до відтоку цифрової аудиторії та змушує підвищувати інвестиції у технології.	17	0.8
4	Посилення вимог до прозорості та капіталу	Збільшує витрати на відповідність регуляторним стандартам, особливо для приватних банків.	15	0.7

Продовження таблиці 1.7

№ з/п	Фактор	Коментар щодо впливу на АТ "ТАСКОМБАНК"	Вплив, W (1–20)	Ймовірність
5	Зниження ВВП України у 2024 році	Скорочення купівельної спроможності населення, зниження попиту на банківські послуги.	14	0.9
6	Висока концентрація банківського ринку	Зменшує ринкову частку середніх банків, ускладнює розширення клієнтської бази.	13	0.65
7	Високі кредитні ставки у ТАСКОМБАНКу	Знижує конкурентоспроможність банку на роздрібному ринку кредитів.	15	0.8
8	Менші депозитні ставки порівняно з конкурентами	Спричиняє відтік клієнтів до банків із вищими ставками.	12	0.75
9	Імідж фінансового сектору після кризи 2022 року	Недовіра частини населення до банків, особливо приватних.	14	0.6

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

Аналіз загроз з боку маркетингового середовища для АТ «ТАСКОМБАНК» показує наявність низки критичних чинників, які можуть негативно вплинути на стабільність та ефективність його роботи. Аналіз загроз зовнішнього та внутрішнього середовища дає змогу визначити найбільш критичні чинники, які можуть негативно впливати на діяльність АТ «ТАСКОМБАНК». Найвищий рівень загрози має продовження воєнного стану в Україні — з огляду на високу ймовірність та масштаб впливу. Цей чинник суттєво обмежує інвестиційну

активність, викликає непередбачуваність у роботі фінансових установ і стримує попит на банківські продукти.

До найбільш актуальних загроз також належать жорстке регуляторне середовище, конкуренція з боку фінтех-компаній та економічне уповільнення (зокрема падіння ВВП). Ці чинники прямо впливають на кредитну та депозитну діяльність банку, а також вимагають значних адаптацій з боку маркетингу, сервісу та продуктової політики. Загрози, пов'язані з внутрішніми аспектами (наприклад, високими кредитними ставками або нижчими депозитними відсотками), також не менш важливі, оскільки знижують конкурентоспроможність банку у порівнянні з ключовими гравцями ринку.

З огляду на проведений аналіз зовнішніх загроз та можливостей, можна зробити висновок, що АТ "ТАСКОМБАНК" діє в умовах високої турбулентності, але водночас має значний потенціал для розвитку за рахунок державної та міжнародної підтримки. Щоб більш комплексно оцінити стратегічне положення банку, доцільно перейти до SWOT-аналізу, який дозволяє узагальнити внутрішні сильні та слабкі сторони банку, а також зовнішні можливості та загрози, що формують поле для ухвалення стратегічних рішень. Наступний розділ представляє інтегровану картину поточного стану банку у форматі SWOT-аналізу (див табл. 1.8).

Таблиця 1.8 – SWOT-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
- 30+ років досвіду на ринку – стабільна присутність	Високі реальні процентні ставки (РАПР до 241,79%)
Широка продуктова лінійка: картки, депозити, кредити	Високі ставки за зняття готівки з карт (до 83%)
Участь у державних програмах (напр. «Відродження»)	Обмеження на встановлення кредитних лімітів

Продовження таблиці 1.8

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Соціально орієнтовані продукти (Azure: 7% на залишок) Низькі ставки на кредити (рефінансування, навчання) Частина ФПГ «ТАС» – ресурсна підтримка Розвинений мобільний банкінг з повною функціональністю	Непрозорі умови безкоштовного обслуговування Низька впізнаваність серед молоді Розбіжність між заявленими та фактичними умовами Менша гнучкість продуктів у порівнянні з нео-банками Недосконалість організації маркетингової діяльності Відсутність чіткої маркетингової стратегії банку
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Попит на цифровізацію та онлайн-банкінг Розширення ринку послуг для ВПО, ветеранів, мігрантів Розвиток партнерських екосистем (кешбеки, сервіси) Вихід на нові ніші: молодь, МСБ, ESG Зростання довіри до банків через гарантії ФГВФО Можливість залучити клієнтів конкурентів вигідними кредитами	Висока конкуренція серед банків і нео-банків Жорстке регулювання з боку НБУ Макроекономічні ризики: інфляція, валютні коливання Зниження платоспроможності населення Кіберзагрози та шахрайство Висока вартість окремих продуктів Недовіра до фінансового сектору після кризи 2022 року

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

SWOT-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК» показав, що банк має сильні внутрішні позиції — зокрема, багаторічний досвід, широку продуктову лінійку, мобільний

банкінг і підтримку з боку фінансово-промислової групи. Разом із тим виявлено ряд суттєвих слабких сторін, серед яких високі кредитні ставки, непрозорі тарифи, низька впізнаваність серед молоді, а також проблеми в організації маркетингової діяльності та відсутність цілісної стратегії розвитку маркетингу.

У зовнішньому середовищі виявлено значний потенціал зростання завдяки цифровізації, розширенню партнерств і обслуговуванню нових соціальних груп. Водночас зберігаються ризики, пов'язані з конкуренцією, регуляторною політикою, економічною нестабільністю та кібератаками.

Для глибшого стратегічного розуміння і визначення потенційних напрямів дій доцільно здійснити перехресний SWOT-аналіз. Цей підхід передбачає виявлення зв'язків між сильними сторонами банку та ринковими можливостями (SO-стратегія), сильними сторонами та загрозами (ST-стратегія), слабкими сторонами й можливостями (WO-стратегія), а також слабкими сторонами та загрозами (WT-стратегія). Такий аналіз дозволяє не лише описати поточну ситуацію, а й сформулювати практичні стратегічні орієнтири для подальшого розвитку банку з урахуванням внутрішнього потенціалу та зовнішніх викликів. Нижче представлено перехресну матрицю SWOT-аналізу АТ «ТАСКОМБАНК» (див. табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Перехресний SWOT-аналіз АТ «ТАСКОМБАНК»

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (S)	Використання мобільного банкінгу для охоплення нових сегментів (ВПО, ветерани). Розвиток партнерств з онлайн-сервісами для просування соціальних продуктів.	Акцент на довготривалій присутності та стабільності для зміцнення довіри населення. Впровадження додаткових засобів кіберзахисту як конкурентної переваги.

Продовження таблиці 1.9

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Слабкі сторони (W)	Оптимізація тарифної політики для ефективного виходу на цифрові ніші (молодь, МСБ). Адаптація продуктів під ESG-тренди для залучення нових клієнтів.	Зниження кредитних ставок і вартості обслуговування для підвищення привабливості. Підвищення гнучкості сервісів з урахуванням посиленого регулювання НБУ.

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

Перехресний SWOT-аналіз дозволив встановити взаємозв'язки між внутрішнім потенціалом АТ «ТАСКОМБАНК» та чинниками зовнішнього середовища. Найбільш перспективними є SO-стратегії, що передбачають використання цифрових рішень і соціально орієнтованих продуктів для розширення ринку на основі наявних сильних сторін. Водночас WO- та WT-стратегії вказують на необхідність не лише адаптації тарифної та продуктової політики, а й розробки ефективної маркетингової стратегії, налагодження внутрішньої координації та посилення функціональної ролі маркетингу в умовах конкурентного тиску та регуляторних змін.

Для поглиблення результатів стратегічного аналізу маркетингового середовища АТ «ТАСКОМБАНК» було проведено напівструктуроване інтерв'ю з керівником маркетингового відділу банку — Анастасією Морозовою. Метою інтерв'ю стало виявлення внутрішніх управлінських особливостей, які впливають на ефективність реалізації маркетингових стратегій, а також ідентифікація бар'єрів, що гальмують розвиток маркетингової діяльності банку.

У ході розмови було з'ясовано, що маркетинговий відділ виконує низку важливих функцій: розробку рекламних кампаній, формування іміджу банку, адаптацію банківських продуктів до потреб цільових сегментів ринку, а також підтримку взаємодії з клієнтами через цифрові та офлайн-канали. Особливу увагу

банк приділяє продуктам соціального призначення та участі в державних програмах, що є частиною загальної маркетингової стратегії.

Втім, попри наявність чітко сформульованих завдань, було виявлено низку обмежень, які стримують ефективність реалізації маркетингових ініціатив. Основна проблема — неефективна внутрішня комунікація між структурними підрозділами банку. Значна частина маркетингових питань, замість того щоб вирішуватись безпосередньо у відповідному відділі, спочатку надходить на розгляд правління. Такий механізм породжує затримки в прийнятті рішень, ускладнює адаптацію до змін ринкового середовища та знижує оперативність реагування на потреби клієнтів.

Зі слів керівника (Додаток Д) маркетингового відділу, ця ситуація не лише впливає на темпи реалізації кампаній, але й створює ризики дублювання функцій, втрати контексту та перевантаження вищого керівництва не характерними для нього завданнями. Також було акцентовано увагу на потребі в більш чіткому розмежуванні повноважень і створенні прозорого механізму прийняття рішень на рівні середньої управлінської ланки.

Таким чином, за результатами інтерв'ю чітко можна чітко окреслити сутність маркетингової управлінської проблеми, яка полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення організації маркетингової діяльності в АТ «ТАСКОМБАНК».

Подальші розділи дипломної роботи будуть присвячені пошуку ефективних інструментів вирішення цієї проблеми, аналізу відповідних моделей організації маркетингової діяльності, а також розробці практичних пропозицій щодо вдосконалення внутрішніх процесів у банку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було здійснено комплексний ситуаційний аналіз маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК», що охоплює як внутрішні ресурси банку, так і фактори зовнішнього середовища. Детально проаналізовано

організаційну структуру, фінансові показники, продуктову політику, цифрову інфраструктуру та комунікаційну стратегію. З'ясовано, що банк має розгалужену мережу каналів збуту, ефективне стратегічне управління, сучасну IT-інфраструктуру, але водночас стикається з обмеженнями у внутрішній комунікації та складністю оперативного прийняття рішень.

На основі PEST-аналізу визначено, що макросередовище формує як низку суттєвих загроз (воєнний стан, валютна нестабільність, регуляторний тиск), так і перспективні можливості (державні гарантії, цифровізація, інтеграція до норм ЄС, зростання довіри до банків). Аналіз мезосередовища показав стабілізацію банківського ринку, посилення конкуренції та зростання потенціалу цифрових і ESG-продуктів. Мікросередовище виявило основних конкурентів (ПУМБ, А-Банк), сильні сторони банку (TAS2U, кешбек, обслуговування), а також слабкі місця, що знижують лояльність клієнтів (високі ставки, непрозорі тарифи).

SWOT- і перехресний SWOT-аналіз узагальнили результати ситуаційного аналізу та дозволили сформулювати стратегічні орієнтири. Найбільш перспективними напрямками є розвиток партнерств, соціально орієнтованих та цифрових продуктів, а також удосконалення внутрішніх процесів управління. Водночас банк повинен знижувати кредитне навантаження, покращувати прозорість умов обслуговування і підвищувати адаптивність до зовнішніх викликів.

Ключовим результатом розділу стало виокремлення маркетингової управлінської проблеми — неефективна внутрішня комунікація та централізація прийняття рішень, що стримує реалізацію маркетингових ініціатив. Над вирішенням цієї проблеми й буде зосереджено подальше дослідження в наступних розділах.

РОЗДІЛ 2 ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Методологія дослідження

У сучасних умовах функціонування банківських установ одним із ключових чинників забезпечення їхньої конкурентоспроможності виступає ефективна організація маркетингової діяльності. Особливу роль у цьому процесі відіграють внутрішня комунікація та рівень централізації управлінських рішень. Саме ці аспекти визначають здатність банку своєчасно адаптуватися до змін ринку, генерувати конкурентні маркетингові стратегії та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Одним із фундаментальних понять для нашого дослідження є поняття "внутрішня комунікація". У контексті банківського маркетингу вона передбачає не лише оперативний обмін інформацією між підрозділами, а й налагодження системи ухвалення рішень, у якій маркетинговий відділ виконує активну, а не пасивну роль. Як зазначає О. Кендюхова, внутрішній маркетинг є ключем до ефективної взаємодії між підрозділами, забезпечуючи мотивацію персоналу та узгодженість дій [33].

Натомість у ТАСКОМБАНКу наразі простежується тенденція до централізованої моделі управління, де ключові маркетингові рішення ухвалюються правлінням без достатньої участі маркетингового підрозділу. Це суперечить принципам стратегічного маркетингу. За М. Портером, ефективна стратегія формується на перетині знання ринку, поведінки споживача та інституційних можливостей компанії [34].

У теоретичній літературі, зокрема в працях Ф. Котлера, П. Дойла, Ж.-Ж. Ламбена, наголошується на важливості делегування повноважень і забезпечення автономності маркетингових підрозділів. Наприклад, Котлер прямо вказує, що для збереження гнучкості маркетинг повинен діяти проактивно, спираючись на власний аналіз ринку та поведінки клієнтів [35].

У ТАСКОМБАНКу, за результатами проведеного інтерв'ю з керівником

маркетингового відділу, встановлено, що ініціативи мають затверджуватись правлінням, проте мають генеруватись саме у відділі маркетингу. Наразі ж у реальності ініціативи часто спускаються згори, що порушує логіку стратегічного управління та спричиняє численні ускладнення: дублювання функцій, затримки у погодженнях, втрату креативності.

Централізована структура ухвалення рішень може бути ефективною для певних типів організацій, однак у банківській сфері, де конкуренція висока, а зміни ринку — часті, вона значно обмежує гнучкість. Відповідно до концепції внутрішнього маркетингу, викладеної Маловичком І., прозора й швидка система комунікацій дозволяє зменшити бюрократичне навантаження й підвищити ефективність рішень [36].

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що ключовою слабкістю маркетингової діяльності банку є саме централізація ухвалення рішень. Цей висновок корелює з відповідями, отриманими в межах напівструктурованого інтерв'ю з керівником відділу. Як приклад, респондент зазначила, що реклама чи брендинг спочатку обговорюється правлінням, а лише потім потрапляє до маркетингологів. Такий підхід сповільнює впровадження змін і знижує ефективність маркетингових кампаній. Щоб наочно продемонструвати послідовність та рівень централізації ухвалення рішень у межах маркетингової діяльності, нижче наведено спрощену модель ухвалення рішень АТ «ТАСКОМБАНК». Вона відображає розподіл ролей між маркетинговим відділом та правлінням банку на різних етапах планування та реалізації. (див. рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Модель ухвалення рішень в АТ «ТАСКОМБАНК»

Джерело: складено автором на основі інформації, отриманої під час проходження практики

Як видно зі схеми, стратегічні та бюджетні рішення приймаються виключно на рівні правління, тоді як маркетинговий відділ виконує функції реалізації й моніторингу. Це підтверджує наявність високої централізації управління та потребу у підвищенні гнучкості процесу прийняття рішень.

Щоб системно порівняти переваги та обмеження чинної централізованої моделі й запропонованої децентралізованої, доцільно звернутись до їх зіставлення за ключовими критеріями. У таблиці нижче наведено основні відмінності у підходах до ухвалення маркетингових рішень (див. табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Порівняння централізованої та децентралізованої моделі ухвалення рішень у маркетингу АТ «ТАСКОМБАНК»

Критерій	Централізована модель (чинна)	Децентралізована модель (рекомендована)
Джерело ініціатив	Правління	Маркетинговий відділ
Гнучкість рішень	Низька	Висока
Швидкість погоджень	Повільна	Прискорена
Роль маркетингу	Виконавець	Ініціатор та стратег
Ризик дублювання функцій	Високий	Знижений
Мотивація персоналу	Низька	Зростає завдяки залученості

Джерело: складено автором на основі інформації, отриманої під час проходження практики

Виходячи з вищевикладеного, доцільним є застосування змішаного підходу до дослідження цієї проблеми. Зокрема, на першому етапі було проведено напівструктуроване інтерв'ю з керівником відділу маркетингу. Цей метод дозволив виявити неформальні бар'єри в комунікаціях і глибинні причини неефективності внутрішньої взаємодії.

На другому етапі передбачається використання кількісних методів: опитування співробітників, аналіз внутрішніх звітів і часових витрат на

погодження стратегій. Такий підхід дозволяє оцінити не лише суб'єктивне сприйняття проблеми, а й її об'єктивні масштаби.

Отже, у роботі застосовується змішаний метод дослідження: поєднання якісного аналізу (інтерв'ю) з кількісними даними. Це дозволяє комплексно оцінити ситуацію, виявити причинно-наслідкові зв'язки та запропонувати практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури маркетингу в АТ «ТАСКОМБАНК».

Наукова новизна підрозділу полягає в обґрунтуванні доцільності переходу від централізованої до децентралізованої моделі ухвалення маркетингових рішень в АТ «ТАСКОМБАНК», де стратегічні ініціативи генеруються в межах маркетингового підрозділу на основі аналізу ринку, а не спускаються адміністративно.

Рекомендована децентралізована модель ухвалення маркетингових рішень

На відміну від чинної централізованої системи, запропонована модель передбачає генерацію стратегічних ідей саме у маркетинговому відділі (див. рис. 2.2.).



Рисунок 2.2 – Рекомендована модель ухвалення маркетингових рішень

Джерело: складено автором на основі інформації, отриманої під час проходження практики

У рекомендованій моделі наголос робиться на аналітичній, творчій і стратегічній ролі маркетингового підрозділу. Такий підхід дозволяє підвищити залученість персоналу, адаптивність кампаній і відповідність очікуванням клієнтів. Особливо це актуально в умовах швидкозмінного фінансового середовища, де перевага має той, хто діє швидко. Крім того, наявність прозорої процедури погодження стратегій забезпечує контроль з боку правління, зберігаючи баланс між стратегічною відповідальністю та оперативною свободою дій.

Водночас ефективність децентралізованої моделі значною мірою залежить від професійного складу команди маркетингу та чіткого розподілу функціональних обов'язків. У ТАСКОМБАНКу структура маркетингового відділу охоплює спеціалізовані ролі, що дозволяє забезпечувати реалізацію повного циклу маркетингових активностей — від аналітики до креативної розробки та документообігу. Нижче подано схему команди маркетингу, яка наочно демонструє внутрішню спеціалізацію та потенціал для посилення ініціативності на рівні підрозділу (див. рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Команда маркетингу АТ «ТАСКОМБАНК»

Джерело: складено автором на основі інформації, отриманої під час проходження практики

Організаційна структура маркетингового підрозділу АТ «ТАСКОМБАНК» побудована за функціональним принципом і включає окремі спеціалізовані ролі, які спільно забезпечують повний цикл маркетингової діяльності — від стратегічного планування до реалізації та адміністративного супроводу.

Центральну координаційну функцію виконує начальник управління, який відповідає за розробку стратегії просування бренду, організацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також інтеграцію маркетингових ініціатив у загальну бізнес-стратегію банку. Саме ця позиція забезпечує взаємозв'язок між управлінською ланкою (правлінням) та виконавцями в межах підрозділу.

Операційний блок структури представлений низкою фахівців. Зокрема, трейд-маркетолог фокусується на забезпеченні впізнаваності бренду в офлайн-оточенні та ефективності просування в торгових точках. До його обов'язків входить розробка механік торгового маркетингу, координація матеріалів для точок продажу, моніторинг відображення бренду у відділеннях банку, а також участь у регіональних акціях та івентах.

Маркетолог підтримки бізнесів забезпечує адаптацію маркетингових рішень під потреби окремих напрямів діяльності банку — зокрема, сегментів малого та середнього бізнесу, корпоративного обслуговування або спеціалізованих кредитних програм. Він розробляє цільові комунікації, підтримує запуск нових продуктів, а також співпрацює зі службами клієнтського сервісу щодо зворотного зв'язку від клієнтів.

Керівник напряму зі зв'язків з громадськістю координує активності, пов'язані з репутаційною політикою банку, комунікацією в соціальних мережах, роботою з лідерами думок, публічними заявами та релізами. Він відповідає за узгодженість зовнішнього образу бренду з внутрішньою культурою установи, формує tone of voice, а також організовує комунікаційні кампанії з корпоративної соціальної відповідальності.

Важливий напрям — цифровий маркетинг. Діджитал-маркетолог (станом на момент дослідження — вакансія) повинен відповідати за просування онлайн-банкінгу, розробку комунікацій у мобільному застосунку TAS2U, запуск

email-маркетингових кампаній, таргетовану рекламу, а також аналітику поведінки користувачів у цифрових каналах. Відсутність цього фахівця наразі обмежує активність банку в онлайн-середовищі, що є суттєвим викликом в умовах диджиталізованого ринку.

Дизайнер створює візуальні матеріали, адаптує макети до брендівих стандартів, готує графіку для діджитал-кампаній, поліграфії, відділень і внутрішньої документації. Він тісно співпрацює з усіма іншими учасниками команди для візуального супроводу їхніх ініціатив.

Завершує структуру спеціаліст з маркетингової підтримки, відповідальний за документообіг, внутрішнє погодження матеріалів, збереження архіву промоматеріалів, підтримку внутрішніх процесів та адміністративне забезпечення проєктів.

Вся ця структура дозволяє не лише реалізовувати маркетингові заходи, а й забезпечувати їх якісну підготовку, візуалізацію, погодження та оцінку результатів. Водночас ідентифіковані кадрові та процесуальні обмеження вказують на потребу в посиленні ролі діджитал-напрямку та впровадженні гнучкіших підходів до управління всередині підрозділу.

Загалом, у банківському секторі, де продукти мають складну структуру, високу ступінь регуляторного контролю та потребують комплексної взаємодії між різними підрозділами, ефективність маркетингу безпосередньо залежить від здатності установи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Зокрема, це стосується гнучкого реагування на динаміку попиту, технологічні зрушення, поведінку клієнтів і дії конкурентів. У цьому контексті маркетинговий підрозділ має виступати не лише виконавцем централізовано ухвалених рішень, а й активним ініціатором змін, базованих на аналізі ринку та клієнтського досвіду.

Як підкреслює Ж.-Ж. Ламбен, маркетинг у сфері послуг має бути не лише інструментом інформування, а й засобом формування довіри, побудови ціннісного діалогу з клієнтом і підтримки довгострокових відносин [37]. Це особливо важливо для банків, де вибір клієнта значною мірою базується не лише на продукті, а на відчутті надійності, персоналізації сервісу та швидкості

обслуговування.

На практиці це означає, що маркетингові рішення мають ухвалюватися з урахуванням оперативного зворотного зв'язку, бути швидкими у реалізації, гнучкими в корекції та базуватись на якісній аналітиці поведінки клієнтів. У випадку АТ «ТАСКОМБАНК», як засвідчують результати напівструктурованого інтерв'ю з керівником маркетингового відділу, затримки в комунікації між рівнями управління, викликані централізацією погоджень, призводять до втрати ринкових можливостей. Наприклад, банку важко швидко відреагувати на дії конкурентів або запуск нових фінансових сервісів, що знижує шанси на ефективне позиціонування.

Крім того, міжнародна практика підтверджує, що організації з високим рівнем внутрішньої синергії між відділами досягають кращих результатів. Наприклад, згідно з дослідженням McKinsey [38], компанії, які впровадили інтегрований підхід до розробки та реалізації маркетингових стратегій, збільшують рівень утримання клієнтів на 25% і скорочують час виходу нових продуктів на ринок на 30%. Це доводить, що успіх залежить не стільки від формального контролю, скільки від налагоджених горизонтальних зв'язків, делегування повноважень і швидкої внутрішньої комунікації.

У цьому контексті запропонована децентралізована модель ухвалення рішень у ТАСКОМБАНКу постає не лише як організаційна інновація, а й як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності. Надання маркетинговому відділу більшої автономії у генеруванні та реалізації ідей сприятиме підвищенню рівня ініціативності, залученості персоналу та якості реалізованих кампаній. Така модель дозволить оперативно враховувати тренди ринку, зменшити бюрократичні затримки, а також сформувати культуру проактивного мислення всередині підрозділу.

Таким чином, перехід до нової моделі організації маркетингової діяльності в АТ «ТАСКОМБАНК» має не лише тактичну доцільність як відповідь на виявлену проблему централізації, а й стратегічну цінність як основа для побудови довготривалої конкурентної переваги. В умовах динамічного фінансового

середовища, де гнучкість, швидкість та клієнтоорієнтованість мають вирішальне значення, саме така трансформація дозволить банку не лише зберігати позиції, а й активно розширювати частку ринку.

2.2 Визначення цілі та завдань дослідження

Ефективне маркетингове дослідження починається з чіткої постановки мети, визначення об'єкта, предмета, меж, суб'єктів та завдань. У межах цієї дипломної роботи дослідження спрямоване на вивчення внутрішніх організаційних механізмів у АТ «ТАСКОМБАНК», зокрема процесів ухвалення маркетингових рішень і внутрішньої комунікації між підрозділами.

Об'єктом дослідження є маркетингова система АТ «ТАСКОМБАНК», яка функціонує в умовах сучасного банківського ринку України.

Суб'єктами дослідження виступають внутрішні функціональні підрозділи банку, правління, співробітники маркетингового відділу, а також цільові споживачі банківських продуктів та конкуренти.

Предметом дослідження є рівень централізації ухвалення маркетингових рішень та ефективність внутрішньої комунікації, а також їхній вплив на швидкість, якість і результативність реалізації маркетингових ініціатив.

Межі дослідження:

- Територіальні: територія України, включно з діяльністю головного офісу та регіональних представництв банку.
- Часові: квітень—червень 2025 року.
- Продуктові: маркетингові активності щодо просування роздрібних банківських продуктів (депозити, кредити, цифрові сервіси).

Виявлені в результаті SWOT-аналізу слабкі сторони внутрішньої організації маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» — зокрема, централізація ухвалення рішень, недостатня горизонтальна взаємодія між підрозділами та відсутність цілісної маркетингової стратегії — засвідчили наявність глибинних організаційних проблем. Їхня наявність унеможлиблює повноцінну інтеграцію

маркетингової функції у стратегічне управління банком і знижує ефективність клієнтської комунікації. Ці проблеми лягли в основу формування гіпотез дослідження, кожна з яких є спробою концептуалізувати окремий виявлений бар'єр у взаємодії маркетингу з іншими блоками банку. Відповідно до сформульованих гіпотез було обрано релевантні методи збору даних — як кількісні, так і якісні.

Взаємозв'язок між виявленими проблемами, гіпотезами дослідження та методологією їх перевірки подано на рисунку 2.3. Саме ця структура зумовила формулювання мети та завдань дослідження, які представлені нижче.

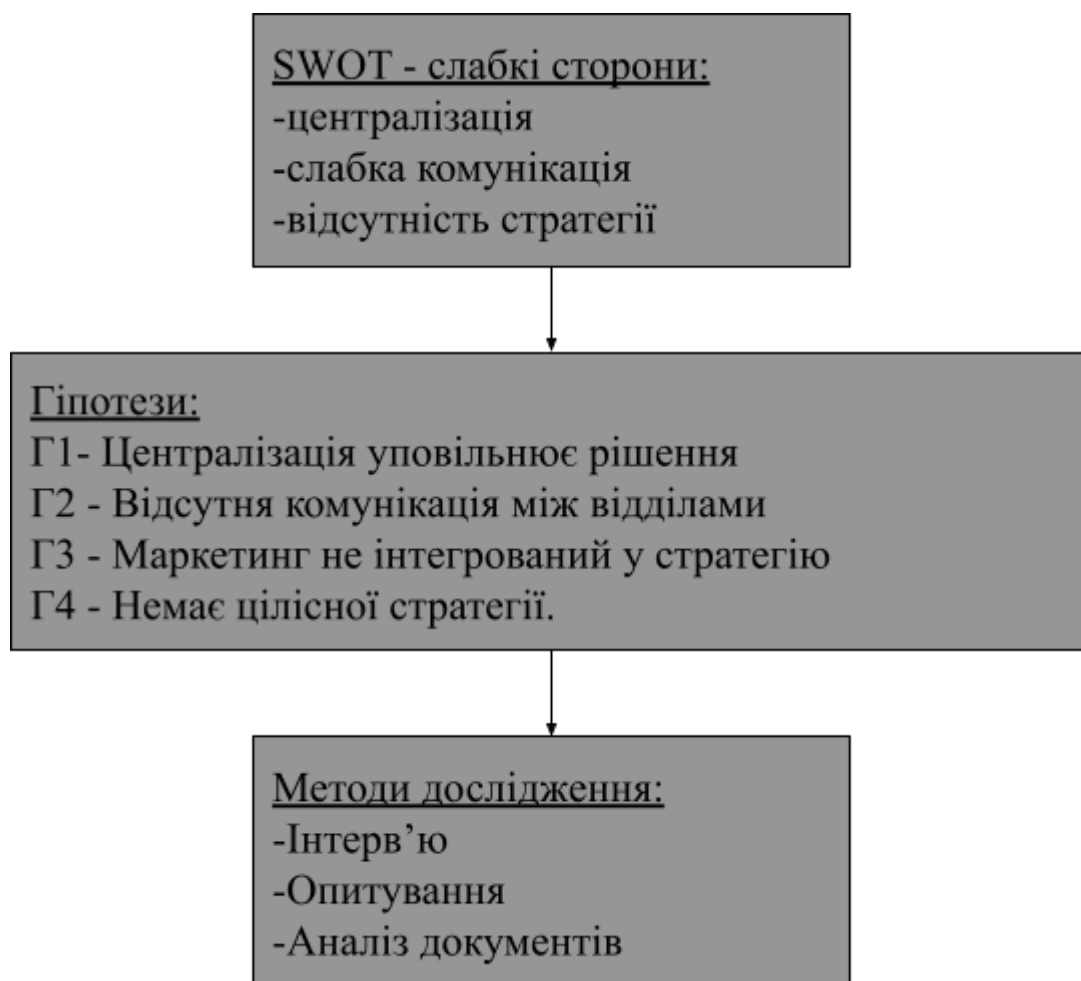


Рисунок 2.3 – Взаємозв'язок між виявленими проблемами, гіпотезами дослідження та методологією

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

Метою маркетингового дослідження є: визначити, яким чином внутрішня комунікація та централізована система ухвалення рішень впливають на ефективність маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК», і сформулювати рекомендації щодо вдосконалення структури управління для реалізації стратегічних пріоритетів банку. Для досягнення поставленої мети дослідження сформульовано такі завдання, кожне з яких спрямоване на отримання інформації для вирішення виявленої управлінської проблеми:

Завдання:

- Дослідити поточну систему прийняття рішень у маркетинговій діяльності ТАСКОМБАНКу.

- Виявити основні бар'єри внутрішньої комунікації, які гальмують реалізацію маркетингових ініціатив.

- Оцінити вплив централізації управлінських функцій на ефективність маркетингових рішень.

- Визначити ступінь автономії маркетингового відділу щодо ініціації кампаній і стратегічного планування.

- Вивчити очікування співробітників щодо покращення взаємодії між підрозділами.

- Сформулювати обґрунтовані напрями трансформації маркетингової структури банку для реалізації стратегічних цілей.

У межах дослідження, спрямованого на аналіз ефективності внутрішніх комунікацій та централізації ухвалення рішень у маркетинговій системі АТ «ТАСКОМБАНК», сформульовано три основні гіпотези, які підлягають перевірці за допомогою якісних і кількох методів дослідження:

Гіпотеза 1: Надмірна централізація маркетингового управління знижує гнучкість у реалізації стратегій банку.

Гіпотеза 2: Відсутність формалізованих горизонтальних комунікацій призводить до дублювання функцій і затримок.

Гіпотеза 3: Надання маркетинговому відділу ширших повноважень у межах узгодженого бюджету сприятиме підвищенню оперативності та якості рішень.

Гіпотеза 4: Автономність у межах загальної стратегії сприятиме більшій відповідності маркетингових ініціатив до ринкових викликів.

Взаємозв'язок між гіпотезами, поставленими дослідницькими завданнями, пошуковими питаннями та методами збору даних представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Взаємозв'язок між гіпотезами, завданнями, пошуковими питаннями та методами збору даних

Гіпотеза	Дослідницьке завдання	Пошукове питання	Метод збору даних
Г1	Виявити рівень централізації прийняття рішень	Яким є процес погодження маркетингових рішень та рівень автономії регіонів?	Напівструктуроване інтерв'ю, аналіз внутрішніх регламентів
Г2	Визначити бар'єри у горизонтальній комунікації	Які труднощі виникають у взаємодії між підрозділами банку та маркетингом?	Бліц-опитування персоналу, аналіз внутрішніх комунікацій
Г3	Дослідити ступінь інтеграції маркетингу у стратегію	Наскільки маркетинг залучений до процесу стратегічного планування?	Інтерв'ю з керівниками підрозділів, аналіз стратегічних документів
Г4	Оцінити рівень системності комунікацій та позиціонування бренду	Чи існує єдина стратегія комунікацій, наскільки узгоджені маркетингові кампанії?	Контент-аналіз рекламних матеріалів, аналіз медіаактивності

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

На основі зазначених гіпотез було сформульовано перелік завдань і відповідних пошукових питань, що деталізують інформаційні потреби дослідження. У таблиці 2.3 подано основні напрями дослідження з конкретизацією питань, методів збору даних та форматів отриманої інформації.

Таблиця 2.3. – Завдання дослідження

№ з/п	Завдання дослідження	Пошукові питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
1	Дослідити поточну систему прийняття рішень у маркетинговій діяльності ТАСКОМБАНК.	Хто ініціює маркетингові ідеї? Який шлях погодження ініціатив?	Інтерв'ю з керівником маркетингу	Опис, схема
2	Виявити основні бар'єри внутрішньої комунікації, які гальмують реалізацію маркетингових ініціатив.	Які комунікаційні бар'єри виникають між відділами?	Опитування співробітників	Відсотки, коментарі
3	Оцінити вплив централізації управлінських функцій на ефективність маркетингових рішень.	Який вплив централізації на реалізацію ініціатив?	SWOT-аналіз, інтерв'ю	Таблиця, опис

Продовження таблиці 2.3

№ з/п	Завдання дослідження	Пошукові питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
4	Визначити ступінь автономії маркетингового відділу щодо ініціації кампаній і стратегічного планування.	Який рівень автономії має маркетинговий відділ?	Опитування, аналіз внутрішньої документації	Рейтинг, текст
5	Вивчити очікування співробітників щодо покращення взаємодії між підрозділами.	Які очікування у працівників щодо змін у взаємодії?	Опитування, фокус-групи	Графіки, узагальнення
6	Сформулювати обґрунтовані напрями трансформації маркетингової структури банку для реалізації стратегічних цілей.	Які конкретні організаційні зміни потрібні для реалізації стратегії?	Аналіз результатів + експертне обговорення	Рекомендації

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

Аналіз зв'язку пошукових питань з гіпотезами

1. Хто ініціює маркетингові ідеї в банку?

Це питання дозволяє з'ясувати, чи має маркетинговий відділ достатній рівень автономії для стратегічного планування. Відповідь допоможе перевірити гіпотезу Г1 і Г3.

2. Як погоджуються маркетингові рішення?

Визначає структуру централізації у процесі ухвалення рішень. Підтверджує або спростовує гіпотезу Г1 про уповільнення через централізацію.

3. Які бар'єри у комунікації між підрозділами?

Деталізує внутрішні комунікаційні проблеми, що прямо підтверджують гіпотезу Г2 про дублювання функцій і затримки.

4. Який рівень централізації управлінських рішень?

Конкретизує ступінь централізації у банку, що напряду впливає на перевірку гіпотези Г1 та частково Г4.

5. Наскільки автономним є маркетинговий відділ?

Дає змогу оцінити обсяг повноважень, якими реально володіє відділ маркетингу. Підтверджує гіпотезу Г3 та Г4.

6. Яких змін очікують працівники щодо комунікації?

Допомагає виявити потреби персоналу в покращенні горизонтальної взаємодії, що підтверджує гіпотезу Г2.

7. Які дії сприятимуть реалізації стратегії банку?

Спрямоване на збір експертних оцінок щодо потенційних змін, які перевіряють доцільність рекомендацій, відповідно до гіпотез Г3 і Г4.

Розуміння ролі кожного пошукового питання у перевірці сформульованих гіпотез дозволяє систематизувати інформаційні потреби дослідження та визначити найдоцільніші методи збору даних. У таблиці 2.2 наведено деталізацію кожного пошукового питання, відповідного завдання, методу збору інформації, джерела та формату результатів.

Таблиця 2.4 – Пошукові питання дослідження

№ з/п	Пошукове питання	Яке завдання покриває	Метод збору	Джерело	Формат відповіді
1	Хто ініціює маркетингові ідеї в банку?	Завдання 1	Інтерв'ю	Керівник маркетингу	Цитати, схема
2	Як погоджуються маркетингові рішення?	Завдання 1	Інтерв'ю	Керівник маркетингу	Опис процесу

Продовження таблиці 2.4

№ з/п	Пошукове питання	Яке завдання покриває	Метод збору	Джерело	Формат відповіді
3	Які бар'єри у комунікації між підрозділами?	Завдання 2	Опитування	Співробітники	Структуровані відповіді
4	Який рівень централізації управлінських рішень?	Завдання 3	SWOT	Керівники	Аналітична схема
5	Наскільки автономним є маркетинговий відділ?	Завдання 4	Опитування	Співробітники маркетингу	Рейтинги
6	Яких змін очікують працівники щодо комунікації?	Завдання 5	Фокус-група	Співробітники	Узагальнення
7	Які дії сприятимуть реалізації стратегії банку?	Завдання 6	Аналіз + експертне обговорення	Маркетологи, керівники	Список пропозицій

Джерело: складено автором на основі попередніх пунктів

Розроблена логіка дослідження базується на моделі проблеми: маркетинговий відділ виконує функції реалізації, але має обмежені повноваження щодо ініціювання та стратегічного планування. Це суперечить маркетинговій стратегії банку, яка передбачає сильну команду, інтеграцію маркетингу та PR, оперативність і гнучкість.

2.3. Планування та організація збору даних

У межах дослідження впливу внутрішньої комунікації та централізації управління на ефективність маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» було обрано комбінований (змішаний) підхід до збору інформації. Такий підхід забезпечує поєднання якісних і кількісних методів, що дозволяє отримати як глибоке розуміння внутрішніх управлінських процесів, так і узагальнені кількісні оцінки на основі емпіричних даних.

Якісний компонент дослідження реалізується в формі глибинного напівструктурованого інтерв'ю з керівником маркетингового відділу та іншими експертами, які мають пряме відношення до розробки та реалізації маркетингових стратегій. Цей метод дозволяє дослідити специфічну структуру організації, визначити проблемні місця у внутрішніх комунікаціях, а також отримати проблеми професійного бачення з боку управлінців. Як зазначає Осипенко М. В., глибинний інтерв'ю є найбільш ефективним при вивченні управлінських рішень, що формуються в умовах багаторівневої структури організації [39].

Кількісний компонент дослідження реалізовано у формі бліц-опитування співробітників банку, які безпосередньо взаємодіють з маркетинговим відділом або залучені до реалізації маркетингових активностей. Опитування проводилося у форматі короткої анкети з переважно закритими запитаннями. Такий формат дозволив оперативно зібрати кількісні оцінки щодо ефективності комунікації, процедур погодження рішень та рівня автономії маркетингового відділу.

Застосування онлайн-формату забезпечило ширше охоплення респондентів, збереження анонімності та, відповідно, вищу достовірність відповідей. Отримані дані стали підґрунтям для статистичного аналізу загальних тенденцій та відмінностей у сприйнятті проблем внутрішньої взаємодії. Як зазначає Куденко Н. В., саме кількісні методи дозволяють виявити закономірності у поведінці персоналу та є основою для формування управлінських рішень [40]. Комбінований підхід до збору даних обрано з урахуванням наступних чинників:

- складна організаційна структура банківської установи;

- багаторівневе ухвалення рішень у сфері маркетингу;
- потреба в інтеграції суб'єктивних думок (якісний аналіз) з об'єктивними
- статистичними узагальненнями (кількісний аналіз).

Таким чином, змішаний методологічний підхід є найбільш релевантним для дослідження обраної проблематики, забезпечує комплексність, достовірність і придатність отриманих результатів.

Кабінетне дослідження виконує важливу роль у підготовці до збору первинної інформації. Воно дозволяє сформулювати загальні прояви об'єкта дослідження, зібрати дані про поточний стан маркетингової системи внутрішнього банку, зокрема в аспектах внутрішньої комунікації та централізації, а також зіставити практику з тенденціями ринку.

Внутрішні документи банку є джерелом цінної інформації щодо структури прийняття рішень, ролей і обов'язків підрозділів, а також реальної практики комунікації між ними. У межах дослідження планується:

1. Проаналізувати внутрішню звітність щодо маркетингових повідомлень, їх результатів і використаних каналів просування;
2. Вивчити посадові інструкції працівників маркетингового відділу, а також суміжних структур (юридичного, фінансового, операційного), які беруть участь у погодженні маркетингових рішень;
3. Ознайомитися з внутрішніми регламентами ухвалення рішень, бюджетування та затвердження комунікацій;
4. Зібрати наявні внутрішні дослідження або опитування працівників, якщо такі проводилися, з акцентом на рівень задоволеності комунікацією, швидкістю рішень і координацією з топменеджментом.
5. Ознайомитись з положення про відділ маркетингу та документами, які визначають правомірність Правління.

Для розуміння загального контексту банківського ринку та рівня конкурентного маркетингу планується використовувати такі відкриті джерела:

- Офіційні публікації Національного банку України: макроекономічні огляди, статистика щодо роздрібного банкінгу, оцінка банківського сектора;

- Публічні аналітичні звіти банківських асоціацій і великих банків: у тому числі щорічні фінансові звіти, звіти про діяльність, прес релізи про маркетингові кампанії;

- Статті в онлайн-ЗМІ (наприклад, Liga.net, Mind.ua, AIN.ua), що висвітлюють новини, тенденції та кейси у фінансовій сфері;

- Опис та аналіз рекламних ризиків конкурентів, доступних у відкритих джерелах, а також у профільних базах ключів (Cases.media тощо).

Опрацювання цих матеріалів дозволить:

- Зберегти внутрішню практику банку з типовими ринковими моделями управління маркетингом;

- Визначити місце АТ «ТАСКОМБАНК» у загальному інформаційному полі;

- Сформувати контекст для подальшого глибинного інтерв'ю та опитування працівників.

Таким чином, кабінетне дослідження не лише підготує базу для збору первинної інформації, а й забезпечує можливість критичного переосмислення ролі внутрішньої комунікації та централізації в маркетингових процесах банку.

Глибинне інтерв'ю з керівником маркетингового відділу

Глибинне інтерв'ю є одним із ключових інструментів якісного дослідження, особливо у випадках аналізу складних соціально-організаційних процесів. Його застосування дає змогу отримати глибоке розуміння структури прийняття рішень, специфіки внутрішньої комунікації, а також виявити проблемні аспекти й потенційні напрями вдосконалення. Цей метод є особливо доцільним, коли необхідно отримати експертну оцінку внутрішніх управлінських механізмів безпосередньо від учасника процесу.

Критерії відбору експерта:

- Займання керівної позиції в межах маркетингового департаменту;
- Досвід роботи у сфері маркетингу не менше 3 років;
- Залученість до стратегічного планування та координації між підрозділами;
- Обізнаність щодо внутрішніх регламентів та механізмів прийняття рішень.

Для проведення інтерв'ю було створено гайд (див. Додаток Е), який охоплює питання щодо:

- організаційної структури прийняття рішень;
- каналів комунікації між маркетингом, топменеджментом і суміжними відділами;
- Вплив централізації на оперативність реалізації програми;
- Проблеми, пов'язані з комунікацією та погодженням стратегічних ініціатив;
- Пропозиція щодо покращення маркетингової системи банку.

Опитування працівників банку

Для отримання кількісної оцінки стану внутрішньої комунікації та процесів взаємодії з маркетинговим відділом було проведено онлайн бліц-опитування працівників банку. Цей метод дозволив швидко охопити респондентів із різних функціональних підрозділів, які безпосередньо залучені до реалізації маркетингових активностей або регулярно взаємодіють із відділом маркетингу.

Генеральну сукупність становили співробітники таких підрозділів, як продажі, PR, клієнтський сервіс, аналітика та ризик-менеджмент.

- Метод відбору — цілеспрямована вибірка,
- Тип дослідження — бліц-опитування з використанням переважно закритих запитань.

У межах дослідження було опитано 25 працівників банку, які відповідають критеріям вибірки. Отримані відповіді дозволили сформуванню узагальненої кількісної оцінки ефективності внутрішньої взаємодії та рівня автономії маркетингового відділу в межах реалізації ініціатив. Структуру та зміст бліц-опитування подано в додатку Є, де наведено повний перелік запитань, що використовувались у дослідженні.

Зібрані відповіді будуть піддані контент-аналізу з виділенням типових оцінок, проблемних точок, позитивних практик та очікувань респондентів. Аналіз допоможе визначити закономірності у сприйнятті ефективності комунікацій та централізації з боку співробітників, а також сформулювати обґрунтовані

рекомендації. Зв'язок бліц опитування з пошуковими питаннями буде представлено в таблиці ві (див. додаток Ж).

Проведення маркетингового дослідження передбачає поетапне виконання запланованих робіт, згрупованих у логічні блоки: підготовка, збір вторинної інформації, збір первинних даних, обробка результатів та формування висновків. Нижче представлено деталізований графік у вигляді таблиці (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Графік проведення дослідження

№ етапу	Етап дослідження	Зміст етапу	Трудовісткість (людино-дні)
1	Підготовчий етап	Формулювання мети, завдань, гіпотез; розробка пошукових питань; складання плану дослідження	5
2	Кабінетне дослідження	Збір та аналіз внутрішніх документів, звітів, оглядів ринку, даних Нацбанку	6
3	Розробка інструментів	Створення гайду для інтерв'ю, формулювання таблиці відповідності питань	4
4	Проведення глибинних інтерв'ю	Інтерв'ю з керівником маркетингового відділу та співробітниками суміжних підрозділів	8
5	Обробка та аналіз отриманих результатів	Транскрипція, контент-аналіз відповідей, систематизація інформації	6
6	Формулювання висновків та розробка рекомендацій	Інтерпретація результатів, висновки щодо гіпотез, розробка практичних пропозицій	5
	Разом		34

Джерело: складено автором на основі тексту вище

Для повного проведення маркетингового дослідження, описаного в попередніх розділах, необхідно застосувати бюджет з урахуванням витрат на аналітичну роботу, розробку інструментів збору даних та інтерв'ювання співробітників банку.

Середньомісячна заробітна плата помічника маркетолога у 2025 році склала 20000 грн. З урахуванням стандартного місячного навантаження (20 робочих днів) один день роботи оцінюється в 1000 грн. Якщо будуть податки (1,5% військового збору і 22% ЄСВ), то фактична вартість робочого дня для компанії становить приблизно 1223 грн. Отже, за 10 днів аналітичної роботи помічника маркетолога витрати становлять близько 12230 грн.

Для розробки гайду для інтерв'ю та таблиці відповідності надається маркетолог-аналітик із середньою зарплатою 36000 грн, або близько 1800 грн/день. Для розробки гайду та обробки результатів передбачено 7 днів роботи, що в підсумку дає 12600 грн.

Проведення глибинного інтерв'ю вимагає залучення двох експертів. За участь у дослідженні передбачена компенсація у формі символічної подяки – 1000 грн кожному, що становить 2000 грн.

У разі проведення онлайн-інтерв'ю (через Zoom або MS Teams) не плануються витрати на транспорт чи приміщення, але можуть бути витрати на цифрові інструменти. Наприклад, підписка на MS Office або Zoom Pro – близько 1000 грн на місяць. Також передбачається використання безкоштовних ресурсів, як-от Google Docs та Google Spreadsheets, для обробки відповідей.

Таблиця 2.6 – Розрахунки бюджету для проведення дослідження

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Аналітична робота помічника маркетолога	Пошук та аналіз вторинної інформації, підтримка інтерв'ю	12230
Робота маркетолога-аналітика	Розробка гайдів, таблиць відповідності, обробка даних	12600

Продовження таблиці 2.6

Стаття витрат	Опис	Сума, грн
Компенсація експертам	Два глибинні інтерв'ю по 1000 грн	2000
Цифрові ресурси	Zoom Pro, Microsoft Office	1000
Разом		27830

Джерело: складено автором на основі тексту вище

Таким чином, загальний бюджет дослідження за умови часткового використання власних ресурсів та онлайн-інструментів становить близько 28000 грн. У разі розширення вибору або залучення додаткових фахівців витрати можуть зрости.

У результаті планування маркетингового дослідження було визначено оптимальний методологічний підхід, який передбачає використання як вторинних, так і первинних джерел інформації. Такий комбінований підхід дозволяє комплексно охопити досліджувану проблему та отримати як аналітичні, так і емпіричні дані.

У межах дослідження обґрунтовано використання якісних методів збору даних (глибинне інтерв'ю з експертами) та елементів кілького підходу (анкетне опитування співробітників). Розроблено відповідні інструменти збору інформації, які наведені в додатках, та забезпечують їх відповідність пошуковим питанням і висунутим гіпотезам. Сформовано графік проведення дослідження з оцінкою праці та розраховано загальний бюджет, необхідний для реалізації дослідницького проекту.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було проведено комплексне планування маркетингового дослідження, спрямованого на вивчення впливу внутрішньої комунікації та централізації управлінських рішень на ефективність реалізації маркетингових ініціатив АТ «ТАСКОМБАНК». На основі критичного аналізу

літературних джерел і практичного кейсу банку обґрунтовано актуальність проблеми недостатньої децентралізації та слабкої горизонтальної взаємодії між підрозділами.

У межах підрозділу 2.1 сформовано теоретичну базу дослідження, визначено логіку маркетингової управлінської проблеми, обґрунтовано доцільність змішаного підходу до збору інформації. Побудовано модель чинної та рекомендованої системи ухвалення рішень, що дозволило сформувати підґрунтя для діагностики слабких місць у внутрішніх процесах банку.

У підрозділі 2.2 визначено об'єкт, предмет, суб'єкти та межі дослідження. Чітко сформульовано мету дослідження – виявити, яким чином внутрішня комунікація та централізована система ухвалення рішень впливають на маркетинг банку. Визначено шість взаємопов'язаних завдань, які деталізовано у вигляді пошукових питань, відповідних методів збору даних і форматів результатів. Сформульовано чотири гіпотези, що лягли в основу логіки дослідження та мають бути перевірені у ході емпіричного аналізу.

Підрозділ 2.3 присвячено безпосередньому плануванню та організації збору даних. Обґрунтовано застосування якісного інтерв'ю з керівником маркетингового відділу та кількісного бліц-опитування працівників банку, які взаємодіють із маркетинговою службою. Створено інструменти збору інформації (гайд, анкета), визначено генеральну сукупність, обсяг вибірки, методику відбору респондентів. Також розроблено графік проведення дослідження та бюджет проєкту.

У результаті реалізовано повноцінну підготовчу фазу дослідження, яка забезпечує надійне підґрунтя для аналітичного етапу, що буде представлений у третьому розділі. Саме там результати опитування та інтерв'ю стануть основою для розробки рекомендацій щодо вдосконалення структури маркетингового управління в АТ «ТАСКОМБАНК» відповідно до стратегічних цілей, викладених у презентації маркетингової стратегії банку.

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ВЕРИФІКАЦІЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

3.1. Збір та аналіз даних

У межах дослідження, спрямованого на оцінку ефективності внутрішньої комунікації та рівня централізації ухвалення маркетингових рішень, було розроблено анкету для проведення бліц-опитування співробітників АТ «ТАСКОМБАНК». Метою цього інструменту було зібрати кількісну оцінку практик взаємодії між функціональними підрозділами та маркетинговим відділом.

На початковому етапі було проведено апробацію анкети на обмеженій вибірці працівників функціональних підрозділів банку, які беруть участь у реалізації маркетингових ініціатив. До апробації було залучено співробітників відділів продажів, PR, МСБ, аналітики та ризик-менеджменту. За результатами тестування було виявлено низку недоліків у формулюваннях окремих питань, обмеженість варіантів відповідей, а також відсутність можливості висловити власну думку у відкритій формі.

Зокрема, складними для сприйняття виявилися запитання 3, 4, 6 і 14. У них були використані подвійні змістовні конструкції або нечіткі формулювання. Крім того, зауваження респондентів стосувались недостатньої кількості варіантів відповідей в запитанні про бар'єри комунікації, а також відсутності відкритих полів для коментарів. Відповідно, було проведено редагування запитань, які подано нижче з обґрунтуванням в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. – Виправлені запитання та обґрунтування змін

№	Оригінальна версія	Після редагування та обґрунтування
3	Як ви оцінюєте швидкість реакції маркетингового відділу на ваші запити?	Уточнено контекст: "відповідно до ваших очікувань" для точнішої суб'єктивної оцінки.

Продовження таблиці 3.1

№	Оригінальна версія	Після редагування та обґрунтування
4	Чи траплялися ситуації, коли ініціативи затримувались через погодження на вищому рівні?	Складне формулювання замінено на: "Наскільки часто погодження на вищому рівні уповільнює реалізацію ініціатив?"
6	Чи можете ви ініціювати ідеї щодо просування продуктів/послуг?	Уточнено варіант: "через безпосереднього керівника", щоб уникнути неоднозначності.
1 4	Які канали просування на вашу думку працюють найефективніше (оберіть до 2)?	Вирівняно стиль: додано вступне "На вашу думку..." для узгодженості тону анкети.

Джерело: складено автором

Далі будуть надані фінальні питання для бліц-опитування, які проводились за допомогою Google Forms серед учасників відповідних підрозділів. Візуалізація створювалась за допомогою google таблиць.

1. Як часто ви взаємодієте з маркетинговим відділом? (див. рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Взаємодія інших підрозділів з відділом маркетингу

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

Більшість співробітників взаємодіють із маркетингом епізодично — лише 2 з 25 роблять це щодня, тоді як 15 респондентів зазначили, що взаємодіють не частіше ніж раз на місяць або взагалі ніколи. Це свідчить про низьку інтеграцію маркетингової функції у внутрішні процеси інших підрозділів. Підтверджується гіпотеза 2 — відсутність налагодженої горизонтальної комунікації. Обмежена регулярна взаємодія вказує на функціональну ізоляцію маркетингу.

2. Яким чином найчастіше відбувається комунікація з маркетингом? (див. рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Вид комунікації інших відділів з маркетингом

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

Комунікація між працівниками та маркетинговим відділом найчастіше здійснюється за допомогою електронної пошти — цей канал обрали 14 з 25 опитаних респондентів. Електронна пошта забезпечує зручність у передачі інформації, проте належить до асинхронних засобів зв'язку, що ускладнює оперативне вирішення робочих питань і уповільнює прийняття рішень. Менш поширеними каналами є корпоративні чати (6 відповідей) та офлайн-/онлайн-наради (3 відповіді), які, хоч і забезпечують швидшу взаємодію, використовуються значно рідше. Один респондент узагалі зазначив, що не має комунікації з маркетингом. Така структура комунікацій свідчить про відсутність

сталих горизонтальних каналів зв'язку між підрозділами, що є критичним бар'єром для ефективної міжфункціональної взаємодії. Таким чином, підтверджується гіпотеза 2 — недостатній рівень внутрішньої комунікації між структурними одиницями банку.

3. Як ви оцінюєте швидкість реакції маркетингового відділу на ваші запити? (див. рис.3.3).

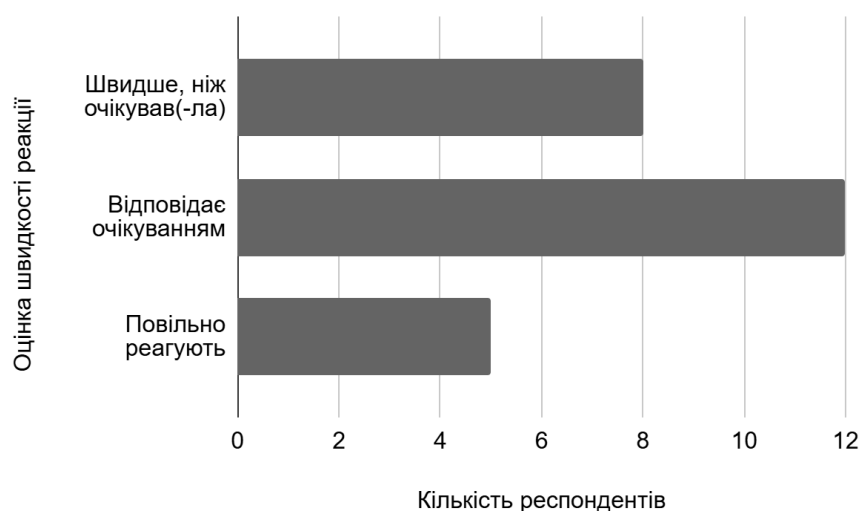


Рисунок 3.3 – Оцінка швидкості реакції

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

Половина респондентів (12 з 25) оцінила швидкість комунікації з маркетинговим відділом як таку, що відповідає їхнім очікуванням. Ще 8 осіб зазначили, що реакція навіть перевищує очікуваний рівень швидкості. Водночас 5 опитаних вказали на повільну реакцію з боку маркетингу. Загалом це свідчить про відносно позитивну оцінку оперативності комунікації. Однак отримані результати можуть також відображати загалом низьку частоту взаємодії між підрозділами, внаслідок чого зменшується кількість ситуацій, у яких швидкість реакції має вирішальне значення. Це опосередковано підтверджує припущення про обмежену інтенсивність комунікаційних процесів у межах організації.

4. Наскільки часто погодження на вищому рівні уповільнює реалізацію маркетингових ініціатив? (див. рис.3.4).

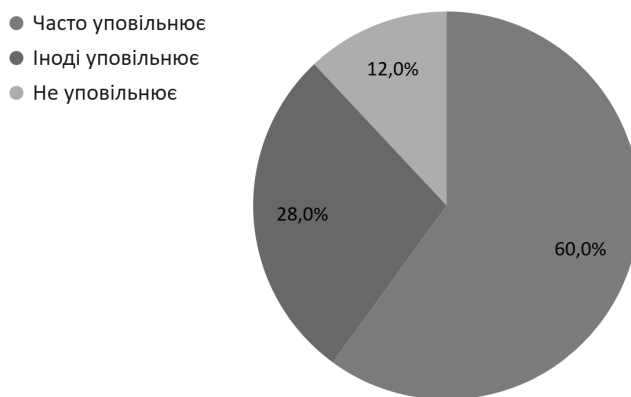


Рисунок 3.4 – Оцінка затримки реалізації маркетингових ініціатив

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

Понад 60% опитаних респондентів вказали, що затримки в ухваленні рішень з боку керівництва є регулярним явищем, а ще 28% зазначили, що такі ситуації трапляються час від часу. Це свідчить про те, що централізоване прийняття рішень суттєво гальмує оперативну реалізацію маркетингових ініціатив та впровадження крос-функціональних проєктів. Надмірна концентрація повноважень на рівні топменеджменту призводить до втрати гнучкості, що особливо критично в умовах динамічного ринкового середовища. Отже, отримані результати підтверджують гіпотезу 1 — надмірна централізація управлінських функцій є одним із ключових факторів неефективності маркетингової діяльності банку.

5. *Хто, на вашу думку, приймає остаточне рішення щодо маркетингових кампаній? (див. рис.3.5).*

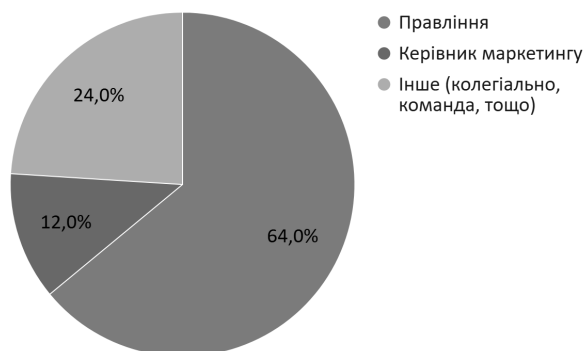


Рисунок 3.5 – Прийняття рішень

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

Більшість респондентів (16 із 25) вважають, що остаточні рішення щодо маркетингових питань ухвалюються правлінням банку. Лише 3 особи вказали на керівника маркетингового відділу як ключового суб'єкта прийняття рішень, тоді як решта або не змогли визначити, або надали альтернативні відповіді. Такий розподіл відповідей свідчить про високий рівень централізації в системі управління маркетингом. Зосередження функцій ухвалення стратегічних і навіть тактичних рішень на найвищому керівному рівні ускладнює гнучкість реагування на зміну ринкових умов та обмежує ініціативність функціональних підрозділів. Отже, ці результати підтверджують гіпотезу 1 — у банку спостерігається централізована модель управління, за якої ключові рішення приймаються переважно на рівні топменеджменту.

6. Чи маєте ви можливість запропонувати маркетингові ідеї? (див. рис.3.6).

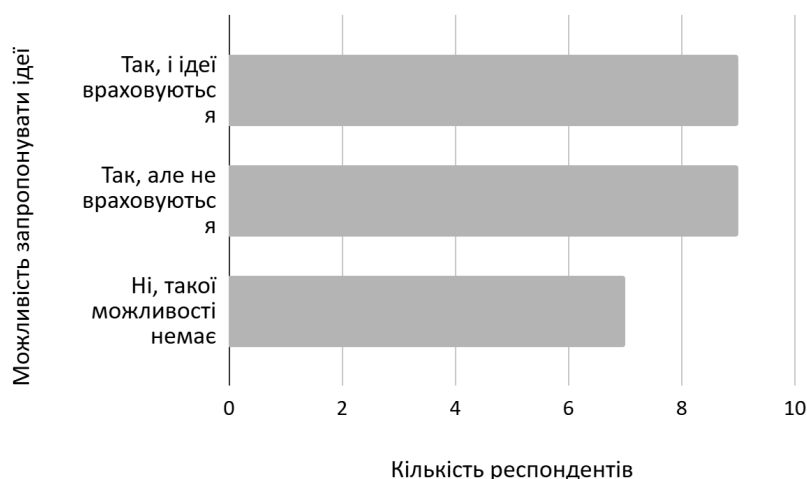


Рисунок 3.6 – Можливість пропонувати ідеї

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

Хоча 18 респондентів зазначили, що в них є можливість висловлювати пропозиції або ідеї щодо маркетингових активностей, лише половина з них вважає, що ці ініціативи дійсно враховуються під час ухвалення рішень. Це свідчить про обмеженість реальних механізмів впливу з боку співробітників, а сам процес залучення до маркетингових обговорень, ймовірно, має формальний

характер. Такий розрив між задекларованою відкритістю до зворотного зв'язку та фактичним врахуванням ідей підкреслює наявність бар'єрів у внутрішній комунікації та підтверджує лише частково гіпотезу 2 щодо недостатнього рівня горизонтальної взаємодії між підрозділами.

7. Як би ви оцінили рівень горизонтальної комунікації в банку? (див. рис.3.7).

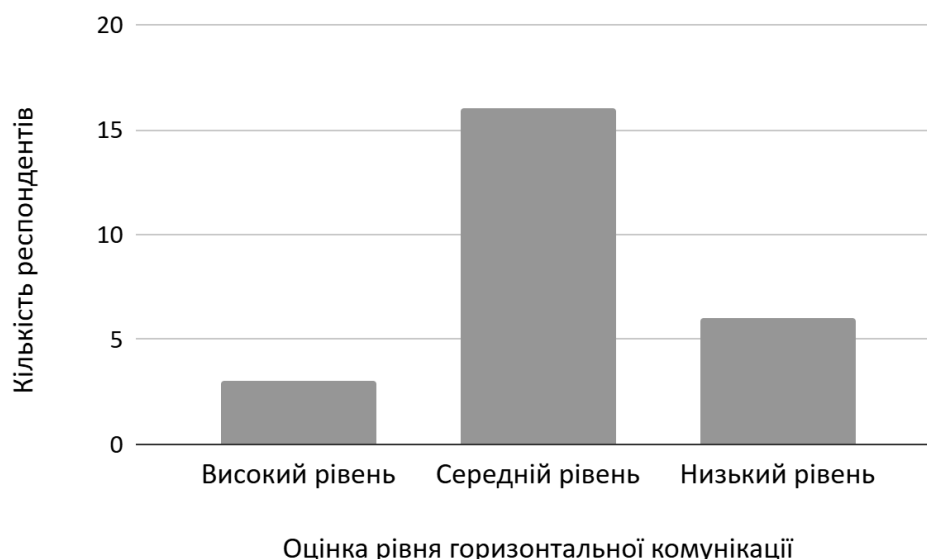


Рисунок 3.7 – Оцінка горизонтальної комунікації

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

Більшість респондентів (64%) оцінили рівень внутрішньої комунікації як середній, тоді як ще 24% вважають її низькою. Такий розподіл відповідей свідчить про недостатню щільність горизонтальних зв'язків між підрозділами, що, в свою чергу, уповільнює реалізацію крос-функціональних ініціатив і знижує ефективність взаємодії між відділами. Відсутність сталих каналів регулярної комунікації створює передумови для виникнення інформаційних бар'єрів, що негативно позначається на оперативності та якості управлінських рішень. Отже, отримані дані підтверджують гіпотезу 2 — внутрішня комунікація в АТ «ТАСКОМБАНК» є фрагментарною, ізольованою та недостатньо інтегрованою у загальну систему управління.

8. Як часто комунікаційні непорозуміння заважають реалізації ініціатив? (див. рис.3.8).



Рисунок 3.8 – Оцінка проблем внутрішньої комунікації

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

Більшість респондентів (72%) зазначили, що стикалися з ситуаціями, коли комунікаційні збої або непорозуміння заважали ефективній роботі (часто або іноді). Це прямо вказує на наявність структурної проблеми у внутрішніх комунікаційних процесах. Відсутність єдиної, стандартизованої системи передачі інформації між підрозділами створює бар'єри для оперативного обміну даними, ускладнює узгодження дій та знижує ефективність командної взаємодії. Така ситуація негативно впливає не лише на продуктивність, а й на якість реалізації спільних проєктів, що особливо критично для організацій із високим ступенем функціональної взаємозалежності.

9. Наскільки чітко розмежовані функції між маркетингом і вашим підрозділом?(див. рис.3.9).

Лише 6 із 25 респондентів вважають, що функціональні обов'язки та ролі між підрозділами чітко розмежовані. Це свідчить про те, що переважна більшість співробітників стикаються з нечіткістю або розмитістю зон відповідальності, що створює передумови для дублювання зусиль, неузгоджених дій та зниження загальної ефективності командної роботи. Відсутність чітко визначених меж відповідальності також ускладнює координацію в межах міжфункціональних

проектів і негативно впливає на якість внутрішньої комунікації. Таким чином, результати опитування підтверджують гіпотезу 2 — внутрішня комунікація в банку є фрагментованою, а функціональні взаємодії недостатньо структуровані.

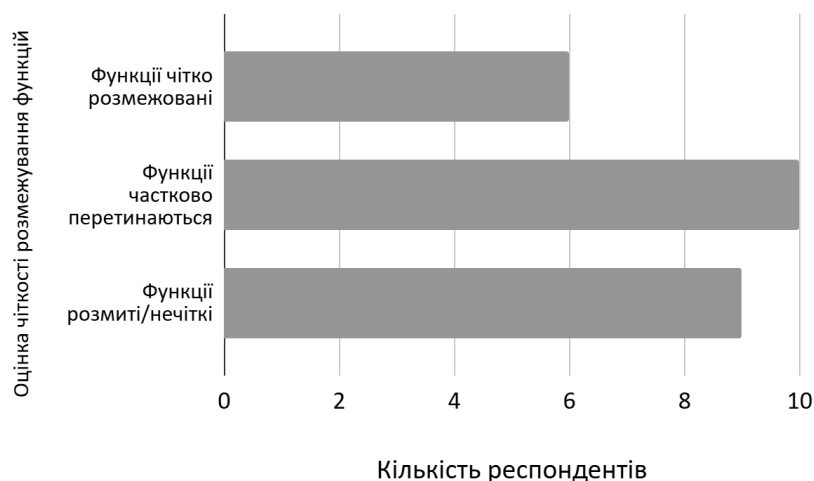


Рисунок 3.9 – Проблема розмежування функцій підрозділів

Джерело: анкетування Google Forms на базі додатку Є

10. Чи було в минулому досвіді дублювання функцій у проектах із маркетингом?

13 із 25 респондентів мали подібний досвід. Це вказує на низький рівень координації та планування між підрозділами, а також на відсутність механізмів узгодження зон відповідальності.

11. На вашу думку, маркетинг має достатньо повноважень для ухвалення рішень?

Лише третина респондентів вважає, що маркетинг має необхідні повноваження. Це свідчить про структурне обмеження автономії, що впливає на швидкість та якість прийняття рішень. Гіпотеза 1 підтверджується.

12. Якби маркетинг мав більше автономії, чи це покращило б реалізацію ідей?

17 із 25 вважають, що покращило б. Це підтверджує, що співробітники бачать зв'язок між автономією і результативністю. Результат прямо підтримує гіпотезу 1 про надмірну централізацію.

13. Який рівень залученості ви бачите у маркетингу до стратегічного планування?

Більшість (56%) відзначили епізодичну участь, а ще 28% — відсутність залученості. Лише 4 респонденти вважають, що маркетинг бере участь регулярно. Це демонструє розрив між маркетингом і стратегією організації.

14. На вашу думку, які канали просування працюють найефективніше?

Переважають цифрові канали: соцмережі (12 згадувань) і контекстна реклама (7). Традиційні — ТБ та зовнішня реклама — значно менш популярні. Це свідчить про зміну у сприйнятті ефективності каналів та потребу у перегляді медіаплану.

15. Ваш підрозділ (необов'язково):

Проведене бліц-опитування серед працівників АТ «ТАСКОМБАНК» дозволило отримати репрезентативну кількісну оцінку стану внутрішньої комунікації та ступеня інтеграції маркетингового відділу в діяльність інших підрозділів банку.

Отримані результати підтвердили дві основні гіпотези дослідження. По-перше, гіпотеза 1, що стосується надмірної централізації управлінських рішень, знайшла підтвердження: більшість респондентів (64%) вказали на те, що погодження проміжних етапів на вищому рівні часто уповільнює реалізацію маркетингових ініціатив, а 16 із 25 учасників опитування зазначили, що остаточне рішення ухвалює саме правління. По-друге, гіпотеза 2 щодо фрагментарного характеру внутрішньої комунікації також підтвердилася: лише 2 респонденти взаємодіють із маркетингом щодня, 60% використовують для комунікації електронну пошту, а 72% зіштовхувалися з труднощами в обміні інформацією.

Результати опитування безпосередньо відповідають на поставлені пошукові питання: з'ясовано частоту та форми взаємодії між підрозділами (пошукове питання 2), виявлено надмірну централізацію у прийнятті рішень (пошукове питання 3), оцінено можливості участі працівників у формуванні ініціатив (пошукове питання 4), а також встановлено рівень горизонтальної комунікації та чіткості розмежування функцій (пошукове питання 5).

Таким чином, отримані емпіричні дані свідчать про наявність системних проблем в організації маркетингової діяльності. Вони підтверджують необхідність впровадження нової маркетингової стратегії, представлення якої подано у

наступному підрозділі. Зокрема, стратегія має бути орієнтована на покращення внутрішньої комунікації, посилення участі структурних одиниць у прийнятті рішень та децентралізацію управління.

Бліц-опитування сформувало основу для кількісної оцінки проблем, натомість інтерв'ю з керівником (Додаток Д) маркетингового відділу, яке буде проаналізовано у наступній частині, дозволить розкрити якісні аспекти проблеми та запропонувати обґрунтовані управлінські рішення.

Проведене напівструктуроване інтерв'ю з керівником маркетингового відділу дозволило доповнити результати кількісного бліц-опитування якісним аналізом причин виявлених проблем та надати глибше розуміння організаційних бар'єрів у внутрішній взаємодії. Результати інтерв'ю підтвердили гіпотезу 1 про надмірну централізацію управління в банку. Як зазначає респондент:

«Багато питань, які логічно належать до компетенції маркетингового відділу — як-от реклама, оформлення продуктів, брендинг, комунікації — часто спочатку потрапляють на розгляд правління, і лише потім передаються нам». Це свідчить про втрату оперативності у виконанні завдань, що є критично важливим у конкурентному банківському середовищі. Також підтверджено гіпотезу 2 щодо слабкої горизонтальної комунікації. Співрозмовниця визнає:

«Нам би хотілося мати більш пряму, оперативну взаємодію»,

а також:

«Затримка в комунікації — одна з ключових проблем».

Ці твердження демонструють фрагментарність внутрішніх процесів та недостатню інтеграцію маркетингової функції в загальну операційну діяльність банку.

Інтерв'ю надало змістовні відповіді на ключові пошукові питання:

Пошукове питання 1: *Яке місце займає маркетинг у загальній системі управління банку?*

Керівник маркетингового відділу підкреслює стратегічну роль підрозділу:

«Маркетинговий відділ — це той міст між банком і клієнтом... Важливо, щоб маркетинг був не лише інструментом просування, а й частиною стратегічного планування».

Пошукове питання 2: *Яким є характер внутрішньої взаємодії між маркетингом та іншими підрозділами?*

Взаємодія описується як неефективна через тривалі погодження та відсутність єдиного інформаційного поля:

«Це не тільки уповільнює процеси, але й призводить до дублювання функцій або втрати контексту».

Пошукове питання 3: *Як централізація впливає на реалізацію маркетингових ініціатив?*

«Коли є проміжні ланки й погодження на рівні правління, гнучкість втрачається».

Пошукове питання 4: *Які бар'єри у комунікації є ключовими з погляду маркетингового управління?*

Бар'єрами названо відсутність регламентів та цифрових інструментів:

«Доцільно ввести цифрову систему управління задачами, де буде видно статус проєктів і відповідальних осіб у режимі реального часу».

Інтерв'ю підтверджує, що організаційні бар'єри у вигляді централізації, повільного погодження ініціатив і слабкої горизонтальної взаємодії є ключовими чинниками зниження ефективності маркетингової діяльності банку.

«Якщо оптимізувати систему взаємодії між підрозділами... маркетинг зможе працювати більш проактивно, стратегічно й з меншими втратами часу».

У рамках дослідження було також здійснено аналіз внутрішніх документів банку, що регламентують маркетингову діяльність, процедури погодження рішень і взаємодію між підрозділами. Ці документи є ключовим джерелом для розуміння формальних аспектів структури управління та дозволяють оцінити, наскільки регламентовані й прозорі внутрішні процеси.

1. Положення про маркетинговий відділ та посадові інструкції:

Ознайомлення з положенням про відділ маркетингу дало змогу з'ясувати, що основні функції підрозділу зосереджені навколо комунікаційної діяльності, брендингу, аналізу ринку та реалізації рекламних кампаній. Проте, згідно з посадовими інструкціями, фінальні погодження низки рішень (зокрема, із використання бюджетів та затвердження контенту) все ще відбуваються на рівні правління або з обов'язковим погодженням із суміжними підрозділами — юридичним, фінансовим, служби комплаєнсу. Це створює додаткові рівні перевірки й обмежує оперативність.

2. Внутрішні регламенти погодження та бюджетування:

Згідно з наданими документами, процес ухвалення маркетингових ініціатив передбачає погодження на щонайменше трьох рівнях. Така система, хоча й забезпечує контроль, водночас ускладнює реалізацію швидких змін. Це підтверджує результати опитування та інтерв'ю.

«Коли є проміжні ланки й погодження на рівні правління, гнучкість втрачається» (з інтерв'ю з керівником маркетингового відділу).

3. Внутрішні опитування та зворотний зв'язок:

Якщо такі опитування проводилися (згідно з доступними даними), вони не носять регулярного характеру, і, відповідно, не використовуються системно для удосконалення комунікації або перегляду внутрішніх процесів. Власне бліц-опитування в межах даного дослідження заповнило цю аналітичну прогалину.

4. Правила та положення про діяльність Правління:

Аналіз документів, які визначають правомірність дій Правління, підтверджує, що багато повноважень у сфері комунікації, брендування та затвердження бюджету сконцентровано саме на цьому рівні. Таким чином, навіть ті рішення, які могли б ухвалюватися на рівні керівника відділу, часто потребують вищого погодження. Це ще один доказ гіпотези 1 — надмірної централізації.

Ці результати логічно підводять до наступного підрозділу дипломної роботи — впровадження маркетингової стратегії банку, яка передбачає покращення взаємодії, децентралізацію управлінських повноважень та цифровізацію процесів.

Стратегія, розроблена маркетинговим відділом, виступає відповіддю на виявлені в результаті дослідження проблеми і є логічним наступним кроком у підвищенні ефективності маркетингового управління в АТ «ТАСКОМБАНК».

3.2. Пропозиції щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства

У результаті проведеного аналізу маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» було виявлено ряд управлінських проблем, зокрема надмірну централізацію управління маркетингом, низький рівень горизонтальної комунікації між підрозділами, а також фрагментованість реалізації маркетингових активностей. Ці чинники знижують гнучкість, швидкість ухвалення рішень і ускладнюють ефективну взаємодію маркетингового відділу з іншими бізнес-напрямами. Водночас результати SWOT-аналізу свідчать про наявність значного потенціалу для розвитку маркетингу завдяки сильному бренду, багатoproфільності банку та наявності розгалуженої мережі відділень.

На основі виявлених проблем та у відповідності до стратегічних цілей банку, сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності, який охоплює організаційні, комунікаційні, digital та продуктово-орієнтовані рішення.

Однією з ключових умов ефективної реалізації маркетингової стратегії є налагоджена система внутрішньої комунікації між департаментами. За результатами проведеного бліц-опитування співробітників АТ «ТАСКОМБАНК», лише 2 з 25 респондентів взаємодіють з маркетинговим відділом щодня, тоді як 15 — не частіше ніж раз на місяць або взагалі ніколи. Це свідчить про низьку інтегрованість маркетингу у внутрішні процеси банку.

Для подолання цієї проблеми доцільно реалізувати такі заходи:

- Запровадження єдиної платформи комунікації між PR, маркетингом та бізнес-напрямами. У стратегії банку вже закладено принцип спільної публічної комунікації: узгоджені меседжі, спільна участь у подіях, розробка експертного

контенту. Це має бути підтримано створенням спільного редакційного календаря та регулярних синхронізацій між підрозділами.

- Оперативна координація через внутрішні канали зв'язку (Viber/Telegram-групи, внутрішній корпоративний чат), зокрема між центральним офісом і регіональними структурами. Такий підхід відповідає концепції «восьминога», де кожне «щупальце» — це напрям підтримки клієнта, який має діяти узгоджено.

- Регулярне інформування співробітників про маркетингові кампанії та їх результати через електронні бюлетені, презентації або внутрішні міні-дайджести. Це сприятиме не лише підвищенню залученості персоналу, але й розумінню спільних цілей.

- Призначення відповідальних осіб у кожному підрозділі, які координуватимуть взаємодію з маркетингом. Це дозволить зменшити навантаження на центральний офіс і водночас пришвидшити узгодження рішень.

Впровадження вищезазначених заходів сприятиме підвищенню прозорості, швидкості реагування та міжфункціональної взаємодії в межах реалізації маркетингової стратегії банку.

Відділення залишаються важливою точкою контакту з клієнтом, яка формує перше враження про банк та є каналом прямої дії маркетингових заходів. Наразі в ТАСКОМБАНКУ діє концепція єдиного брендового середовища, однак реалізація стандартів є неповною, що знижує впізнаваність і послаблює емоційний контакт із клієнтом.

Для посилення ролі відділень у маркетинговій системі запропоновано:

- Впровадження єдиного брендового оформлення у всіх відділеннях банку згідно зі стандартами трейд-маркетингу. Це передбачає уніфіковані таблички, брендовані АТМ із шрифтом Брайля, каси з меблями для людей з інвалідністю (додаток З), мінімалістичний інтер'єр у фірмових кольорах, сезонні акценти, чисте робоче місце без зайвих матеріалів.

- Розгортання концепції «Фінансовий супермаркет» (Додаток И). Йдеться про інтуїтивно зрозумілу навігацію по банківських продуктах на стендах у

відділеннях: «ТОБІ», «ТВОЇЙ РОДИНІ», «ТВОЄМУ БІЗНЕСУ», «ТВОЇ АКЦІЇ» тощо. Це рішення спрощує клієнтську орієнтацію в послугах та покращує UX.

- Реалізація емоційної ініціативи «Печиво з сюрпризом» (Додаток І). Кожен клієнт, який завітав у відділення, отримує брендоване печиво з акційною пропозицією всередині (знижка на сейф, бонус на депозит тощо). Такий підхід активує емоційний зв'язок, підвищує задоволеність сервісом і збільшує ймовірність перехресного продажу.

- Встановлення єдиних стандартів для зовнішнього вигляду співробітників: уніформа, охайність, обов'язкова посмішка як частина сервісної стратегії.

- Забезпечення чистоти бренду через принцип «чистого столу»: на столі менеджера лише планшет, тейбл-тент і прапорець. Це не тільки підвищує довіру до сервісу, а й узгоджується з позиціонуванням банку як стабільного та сучасного партнера.

Очікується, що втілення зазначених кроків посилить візуальну присутність бренду, сприятиме стандартизації сервісу та формуванню позитивного клієнтського досвіду при відвідуванні будь-якого відділення банку.

У сучасному банківському середовищі digital-комунікація є не лише трендом, а базовою умовою ефективного маркетингу. Для АТ «ТАСКОМБАНК» цифрова присутність — це можливість швидко адаптувати комунікаційні меседжі, працювати з персоналізованими аудиторіями та формувати лояльність через емоційно забарвлений контент. Тому банку було запропоновано реалізувати такі дії:

- Розширення digital-присутності через ключові соціальні платформи: TikTok, Instagram, Facebook. Передбачено використання міні-серіалів, блогерських оглядів, історій успіху, відео-інтерв'ю та інтерактивного контенту (батли, опитування, гейміфіковані формати). Це дозволить охопити як молодь, так і сегменти малого бізнесу та преміальних клієнтів.

- Впровадження UGC-контенту (user-generated content): заохочення клієнтів ділитися історіями взаємодії з банком, що не тільки створює додатковий органічний контент, а й посилює довіру до бренду.

- Відмова від паперових рекламних матеріалів із фіксованими умовами та перехід до цифрових каналів: планшети у відділеннях, сайти, мобільний додаток, QR-коди, які ведуть на актуальні тарифні сторінки. Це дозволить скоротити витрати на оновлення POSM та уникнути неактуальності інформації.

- Використання push-повідомлень і персоналізованих розсилок через мобільний додаток та CRM-систему. Комунікації мають враховувати історію клієнта, його транзакційний профіль та продуктові потреби.

- Запуск масштабної digital-кампанії з акцентом на online banking: її мета — активізувати неактивних користувачів мобільного застосунку, просунути кредитні продукти (кеш-кредити, кредитні картки) і поглибити користування сервісами.

Цифрова трансформація дозволить банку підвищити точність таргетингу, оперативність адаптації меседжів та створити більш гнучку та ефективну систему взаємодії з клієнтом у будь-якій точці його цифрового шляху.

В умовах високої конкуренції у банківському секторі ключовим фактором диференціації стає не лише ціна чи продукт, а рівень персоналізованого сервісу. Для АТ «ТАСКОМБАНК» це означає фокус на індивідуальних потребах клієнтів, зручності обслуговування та побудові довготривалих відносин. У межах персоналізаційного підходу запропоновано:

- Запровадження персональних менеджерів для роздрібного та преміального сегменту. Вони супроводжують клієнта в усіх фінансових питаннях, допомагають обирати рішення, адаптовані під стиль життя, сімейний склад або бізнес-цілі. Це дозволяє формувати не просто транзакційний, а довірчий тип стосунків.

- Розширення використання сімейної картки: один рахунок — кілька карток для різних членів родини, з можливістю контролю витрат, взаємного переказу коштів без комісій та нарахуванням відсотків на залишок. Такий підхід стимулює користування декількома банківськими продуктами, що збільшує глибину відносин з клієнтом.

- Обслуговування без відриву від роботи: персональні графіки, онлайн-зв'язок, гнучке обслуговування через застосунок і сайт, особливо для клієнтів ЗКП (захищених категорій працівників) та пенсіонерів.

- Впровадження коворкінгу у відділеннях для пенсіонерів — як сервісу лояльності й простору для комфорту, спілкування та одночасного отримання банківських послуг.

- Формат Private Banking 360° — один персональний менеджер для всіх фінансових потреб клієнта та його родини. Підтримується індивідуальними рішеннями, жіночим клубом, дитячими ініціативами, що поглиблює залучення в сервісну екосистему.

- Інтеграція зворотного зв'язку через застосунок: регулярні опитування, збір даних про задоволеність сервісом і пропозиції щодо поліпшення.

Таким чином, персоналізований клієнтський досвід формує не лише конкурентну перевагу, а й підвищує LTV (lifetime value) клієнта завдяки довірі, зручності та емоційному зв'язку з банком.

Маркетинг емоційної взаємодії — потужний інструмент не лише для залучення клієнта, а й для формування довготривалого зв'язку з брендом. У сучасному банкінгу, де більшість продуктів є стандартними, саме емоційний досвід може стати головною перевагою. Для АТ «ТАСКОМБАНК» запропоновано реалізувати наступні елементи емоційного сервісу:

- Реалізація ідеї «печиво з сюрпризом». Механіка проста: клієнт у відділенні отримує брендоване печиво, всередині якого — акційна пропозиція (знижка на оренду сейфу, бонус за депозит, подарунок тощо). Це створює момент радості, несподіванки, емоційного контакту з брендом, що значно підвищує рівень лояльності.

- Формування довіри через соціальний доказ: банк не просто декларує переваги, а показує, що йому вже довіряють сильні гравці — ФРУ, Young Business Club, підприємці-партнери. Це використовується в зовнішніх комунікаціях як маркер довіри.

- Підсилення ідеї сервісу через маркери емоційної присутності: привітна посмішка як частина уніформи, сезонні вітальні елементи в інтер'єрі (весна, Новий рік, День Незалежності), святкові банери. Такі деталі формують позитивний досвід навіть на рівні мікроконтакту.

- Побудова довготривалих відносин через образ "банку-партнера", що закріплюється через метафору «банк-восьминіг». У цій концепції кожне «щупальце» символізує один із напрямів підтримки клієнта — фінансування, консалтинг, страхування, нетворкінг тощо. Це образ не просто установи, а присутності банку в житті клієнта на всіх рівнях.

- Впровадження форматів клубної взаємодії: історії успіху клієнтів, зустрічі підприємців, жіночі клуби, менторство, нетворкінг. Вони дозволяють не лише активізувати клієнта, а й створити навколо банку спільноту, що сама поширює імідж установи.

Такий комплекс заходів сприяє формуванню емоційного бренду, який «обіймає» клієнта, викликає довіру, знижує чутливість до вартості продуктів і підвищує загальну цінність від співпраці з банком.

Соціальна відповідальність і турбота про різні категорії клієнтів є важливим елементом сучасного бренду. Для АТ «ТАСКОМБАНК» впровадження інклюзивних рішень не лише відповідає нормам НБУ, а й формує емоційно сильну, людяну складову маркетингу, що напряму впливає на репутацію та довіру клієнтів. Основні пропозиції в межах напряму інклюзії:

- Встановлення інклюзивних касових зон у всіх відділеннях. Передбачено стіл "пелюстка", спеціальні тримачі для милиць, доступні місця очікування та зручні рубрикатори для інформаційних матеріалів. Це створює комфортну зону для клієнтів з обмеженою мобільністю.

- Облаштування банкоматів за стандартами доступності — з брендowanними наклейками, які містять шрифт Брайля. Це розширює потенційний спектр користувачів банківської інфраструктури та підкреслює інклюзивний підхід банку.

- Стандартизація вхідної групи та інформаційних табло: у кожному відділенні — уніфіковане табло з режимом роботи, інструкціями щодо інклюзії, навігацією, послугами павер-банкінгу тощо. Це підвищує інформованість клієнтів і знижує напругу при першому візиті.

- Створення сприятливого внутрішнього простору: принцип мінімалізму, чистоти, фірмові кольори, тейбл-тенти без зайвих поліграфічних матеріалів. Це особливо важливо для клієнтів із сенсорними або когнітивними особливостями.

- Навчання персоналу щодо обслуговування клієнтів з особливими потребами — важлива частина інклюзивного сервісу, яка повинна стати обов'язковим модулем у внутрішньому навчанні персоналу.

Інклюзивний підхід — це не лише відповідь на соціальний запит, а й стратегічне рішення для підвищення рівня довіри, розширення клієнтської бази та формування стійкого іміджу банку як етичної та відповідальної установи.

Стратегічно важливою складовою маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» є таргетована робота з різними клієнтськими сегментами — від мікробізнесу до преміального обслуговування. Стратегія маркетингу повинна передбачати окремі блоки для кожної групи клієнтів із чітко визначеними цілями, комунікаційними каналами та бюджетами. Це дозволить сформувати кастомізовані підходи до кожного сегменту.

Сегмент МСБ

- Фокус на просування ефективності продуктів через кейси клієнтів, історії успіху, аналітичні матеріали.

- Кооперація з бізнес-об'єднаннями (ФРУ, АЗУ) для розширення довіри.
- Присутність у ділових ЗМІ та на подіях.
- Запланований бюджет — 470 тис. грн.

Сегмент мікробізнесу

- Продукти «все під ключ» в офлайн-відділеннях: інтеграція мікрокредитування та еквайрингу.

- Опитування клієнтів, щомісячні історії успіху, регулярний корисний контент у соцмережах.

- Запланований бюджет — 800 тис. грн.

Private Banking

- Концепція «персонального менеджера 360°», який обслуговує всю родину.
- Жіночий клуб, дитячий клуб, digital-платформа, Instagram-просування.

- Запланований бюджет: 1000–1500 тис. грн.

Еквайринг

- Ціль — збільшення обсягу e-commerce до 40 млрд грн.
- Встановлення 1400 нових терміналів, інтеграція з проєктом U.Освіта.
- Активна соціальна присутність, просування молодіжних продуктів, освітні сервіси.
- Запланований бюджет: 380 тис. грн.

Роздрібний сегмент

- Орієнтація на ЗКП-клієнтів, працюючих пенсіонерів, активних користувачів мобільного банкінгу.
- Акцент на сімейну картку, персонального менеджера, коворкінг-простори, обслуговування без відриву від роботи.
- Запланований бюджет: 1850–2000 тис. грн.

Online Banking

- Цифрово активна аудиторія 25–45 років.
- Digital-кампанія, сапорт, пуш-розсилки, робота з відгуками, кредитні продукти.
- Запланований бюджет: 21,3 млн грн.

Казначейство

- Продаж нумізматичних продуктів та інвестиційних монет.
- Вітрини у відділеннях, регулярне оновлення контенту на сайті.
- Запланований бюджет: 490 тис. грн.

Лізинг

- Онлайн-просування продуктів, активна присутність на галузевих заходах.
- Продукти для агросектора, логістики, транспорту.
- Запланований бюджет: 1 220 тис. грн.

Цільова робота з окремими сегментами дозволяє досягати локальних маркетингових цілей, підвищувати ефективність просування продуктів та краще відповідати очікуванням конкретних клієнтських груп.

Ефективна реалізація комплексної маркетингової стратегії потребує не лише яскравих ідей, але й чіткої внутрішньої організації та розподілу відповідальностей. Аналіз внутрішньої структури показав, що при значному обсязі запланованих заходів, команда маркетингу АТ «ТАСКОМБАНК» потребує більшої операційної гнучкості, чіткості ролей і посилення діджитал-напрямку. Для цього пропонується:

1. Переглянути та формалізувати структуру маркетингового відділу, розділивши напрями за функціоналом: стратегія, підтримка бізнесів, діджитал, трейд-маркетинг, дизайн, комунікації з громадськістю, документообіг. Така структура потребує деталізації у посадових інструкціях і KPI.

2. Заповнити критичні кадрові вакансії, зокрема посаду діджитал-маркетолога, яка наразі перебуває у статусі вакантної. Враховуючи амбітну digital-кампанію (онлайн-банкінг, соцмережі, SEO, performance), відсутність ключового виконавця створює ризики для реалізації цифрової частини стратегії.

3. Посилити функції трейд-маркетолога, на якого покладено реалізацію ініціатив у відділеннях: стандарти оформлення, бренд-комунікація, POSM, інклюзія, печиво з сюрпризом, "фінансовий супермаркет" тощо. Для якісного впровадження потрібна окрема координуюча роль або операційна підтримка.

4. Запровадити наскрізне планування кампаній між усіма членами команди, включаючи дизайнера, піарника, копірайтера та керівника стратегічного напрямку. Це дозволить уникати дублювання функцій, підвищити узгодженість меседжів і синхронізувати комунікаційні хвилі в digital та офлайн-просторі.

5. Встановити регулярний цикл внутрішньої аналітики (щотижневий/щомісячний) із фокусом на результати по кампаніях, конверсіях, ефективності каналів. Це дасть змогу гнучко адаптувати тактики та посилювати найбільш дієві інструменти.

Оптимізація організаційної структури маркетингового напрямку забезпечить стабільну операційну спроможність банку реалізовувати стратегію, адаптуватися до змін середовища і якісно впроваджувати нові ініціативи у визначені строки.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності маркетингових заходів

Маркетингова діяльність у банківській сфері є стратегічним інструментом впливу на динаміку зростання клієнтської бази, рівень довіри до бренду та прибутковість продуктів. Запропоновані у попередньому підрозділі заходи покликані не лише усунути виявлені організаційні недоліки (централізованість, неефективну взаємодію), але й забезпечити зростання фінансових результатів банку через підвищення залученості клієнтів, розширення продуктового користування та ефективну комунікацію з ключовими сегментами.

Цей підрозділ має на меті довести економічну доцільність запропонованих заходів шляхом аналізу необхідних витрат, прогнозування ефекту впровадження, а також розрахунку ключових економічних показників ефективності (рентабельність, термін окупності, ROI).

На основі стратегічного плану маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» та результатів власного дослідження, для економічного обґрунтування були відібрані найбільш витратні й водночас найбільш впливові заходи. Вони охоплюють як загальноорганізаційні зміни, так і сегментовані кампанії для конкретних груп клієнтів. До аналізу включено:

1. Ребрендинг і стандартизація відділень:
 - візуальна уніфікація, POSM, інклюзивна інфраструктура;
 - очікуваний ефект — посилення впізнаваності, підвищення довіри.
2. Digital-маркетинг та соцмережі (TikTok, Instagram, Facebook):
 - відео, блогери, міні-серіали, UGC
 - ефект — охоплення нової аудиторії, збільшення конверсії.
3. Кампанія «печиво з сюрпризом»:
 - клієнтський вау-ефект, акційні пропозиції;
 - ефект — перехресні продажі, підвищення лояльності.
4. Формат «фінансового супермаркету» у відділеннях:
 - нова система навігації продуктами;
 - ефект — збільшення глибини користування.

5. Онлайн-кампанія банкінгу + мобільний застосунок:
 - пуш-розсилки, сапорт, digital performance;
 - ефект — реактивація клієнтів, просування онлайн-продуктів.
6. Сегментовані кампанії для МСБ, мікро, Private, еквайрингу, казначейства та лізингу:
 - комунікація, кейси, історії успіху, таргетинг;
 - ефект — збільшення портфеля в кожному сегменті.
7. Оптимізація команди: найм діджитал-маркетолога, посилення трейд-маркетингу:
 - забезпечення кадрової спроможності реалізувати стратегічні ініціативи.

Ці заходи охоплюють усі ключові вектори стратегії: фізичну присутність, цифрову взаємодію, персоналізацію обслуговування, бренд-комунікацію, а також внутрішню організацію. Наступним етапом стане деталізація бюджету впровадження кожного з них.

Для реалізації запропонованих у підрозділі 3.2 заходів необхідні відповідні фінансові ресурси, оскільки більшість із них передбачають зміни у внутрішній інфраструктурі, оновлення точок контакту з клієнтами, масштабування цифрових каналів комунікації, а також посилену роботу з окремими бізнес-сегментами.

Для забезпечення наукової обґрунтованості сформованого маркетингового бюджету було застосовано метод «від цілей» (*objective and task method*). Згідно з логікою цього підходу, бюджетування відбувається не на основі історичних витрат або фіксованих відсотків, а виходячи з чітко сформульованих стратегічних цілей. На першому етапі для кожного напрямку діяльності визначаються ключові цілі, далі — підбирається відповідний комплекс маркетингових інструментів, необхідних для їх досягнення. Після цього розраховується орієнтовна вартість реалізації обраних заходів. У підсумку формується бюджет, що не лише відповідає фінансовим можливостям банку, але й забезпечує досягнення запланованих результатів, підвищуючи ефективність використання ресурсів та управлінську контрольованість процесу.

Таблиця 3.1– Розрахунок бюджету за напрямками

Напрямок	Стратегічна мета	Склад витрат	Бюджет, тис. грн
Digital-маркетинг	Ціль: охоплення 500 тис. користувачів у соцмережах	Відео: 1 208 тис. грн; Блогери: 2 516 тис. грн; Таргетинг Meta: 2 818 тис. грн; UGC та аналітика: 2 516 тис. грн	9 057
Online banking	Ціль: приріст 25% активних користувачів додатку	Digital-кампанія: 14 089 тис. грн; Підтримка/сапорт: 2 516 тис. грн; Push-повідомлення/CRM: 4 830 тис. грн	21 435
Ребрендинг відділень	Ціль: стандартизація 100% точок контакту	Вивіски, інтер'єр, POSM: 1 207; тис. грн Уніформа: 151 тис. грн; Інклюзія: 453 тис. грн	1 811
Печиво з сюрпризом	Ціль: підвищення NPS через емоційний контакт	Виробництво печива: 405 тис. грн; Дизайн/пакування: 201 тис. грн; Логістика: 201 тис. грн	805
МСБ	Ціль: залучити 100 нових бізнес-клієнтів	Кейси, заходи, контент: 473 тис. грн	473
Мікробізнес	Ціль: глибина користування +20%	Соцмережі, історії успіху, POSM: 805 тис. грн	805

Продовження таблиці 3.1

Напрямок	Стратегічна мета	Склад витрат	Бюджет, тис. грн
Private Banking	Ціль: +150 нових клієнтів до кінця року	Менеджери, клуби, бренд-просування: 1 510 тис. грн	1 510
Еквайринг	Ціль: встановити 1400 терміналів	POS-рішення, U.Освіта, комунікація: 382 тис. грн	382
Казначейство	Ціль: підвищити продаж монет на 25%	Вітрини, сайт, банери, контент: 493 тис. грн	493
Лізинг	Ціль: збільшити кількість заявок на 30%	Лендинг, реклама, події в галузі: 1 228 тис. грн	1 228
Разом			38 000

Джерело: складено автором на базі інформації з мережі Інтернет

Таким чином, запропонований бюджет не є умовним або шаблонним, а базується на логіці цілей та реальних механізмів їх досягнення. Він дозволяє забезпечити обґрунтовану реалізацію кожного напрямку стратегії з урахуванням як очікуваного ефекту, так і ресурсної доступності банку. Далі проведемо оцінку очікуваних результатів впровадження цих ініціатив з позиції економічної ефективності.

Запропоновані маркетингові заходи, підкріплені реалістично сформованим бюджетом, мають не лише організаційно-управлінське, але й економічне обґрунтування, оскільки спрямовані на досягнення чітко визначених результатів, які можна виміряти в динаміці фінансових і маркетингових показників.

Якісні ефекти впровадження:

- Уніфікація бренд-комунікацій через стандартизацію відділень і трейд-маркетинг.
- Покращення клієнтського досвіду за рахунок персоналізації, коворкінг-просторів, push-комунікацій.
- Підвищення лояльності клієнтів завдяки сервісним елементам, таким як «печиво з сюрпризом», персональні знижки, клуби для преміального сегменту.
- Покращення внутрішньої координації завдяки інтеграції PR, маркетингу та бізнесу.

Таблиця 3.2 – Кількісні очікувані результати

Показник	Поточний рівень	Цільовий рівень	Прогнозоване зростання
Кількість клієнтів	~270 тис.	+20–25%	≈ 60 тис. нових
Глибина користування	1,3	2,2	+69%
Конверсія онлайн-каналів	~6%	7,5–8%	+20–30%
Активність мобільного банкінгу	—	+25% користувачів	+~50 тис. активних
LTV (lifetime value)	—	зростання за рахунок інтегрованого сервісу	складно оцінити точно
NPS (індекс задоволеності)	—	+15–20 пунктів	очікуване поліпшення

Джерело: складено автором на базі власних розрахунків

Економічна ефективність (прогноз): На основі сформованого бюджету 38 млн грн і очікуваних приростів доходу (від нових клієнтів, зростання глибини користування, збільшення LTV), можна зробити попередній прогноз:

- Приріст доходів (включаючи комісійні, кредитні та пасивні продукти): орієнтовно 100 млн грн протягом року.
- Окупність проєкту (Payback Period): до 12 місяців.
- ROI (Return on Investment): $ROI = (100 - 38) / 38 = 163,2\%$.

Інвестиції в маркетинг мають чітко прогнозований фінансовий ефект і потенціал до масштабування. Окрім прямих доходів, реалізація ініціатив забезпечує стійку стратегічну перевагу банку через покращення сервісу, впізнаваності та управлінської злагодженості.

Загальна сума витрат на впровадження маркетингової стратегії за всіма напрямками становить 38 млн грн, що включає як інвестиції у цифрові канали, так і витрати на фізичну інфраструктуру, персоналізацію та підтримку ключових сегментів. Такий обсяг бюджету відповідає середньоринковим практикам та цільовим показникам ефективності банку.

Узагальнюючи очікувані ефекти від реалізації запропонованих заходів, було проведено розрахунок ключових економічних показників ефективності, що дозволяють оцінити доцільність використання ресурсів та рівень повернення інвестицій. Основними показниками в цьому контексті є рентабельність інвестицій (ROI), період окупності витрат (Payback Period), прогнозований приріст доходів, а також маркетингова рентабельність (MROI).

На основі зібраних і прогнозованих даних виконуємо наступні розрахунки:

1. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$\text{Формула: } \frac{(\text{Очікуваний дохід} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.1)$$

Очікуваний дохід: 100 млн грн

Витрати на реалізацію: 38 млн грн

$$\frac{(100-38)}{38} \times 100\% = 163,2\%$$

2. Період окупності (Payback Period):

$$\text{Формула: } \frac{\text{Витрати}}{\text{Середньомісячний приріст доходу}} \quad (3.2)$$

Витрати: 38 млн грн

Середньомісячний приріст доходу: $\frac{100\,000}{12} = 8\,333$ тис. грн

$$\text{Payback} = \frac{38\text{ млн}}{8\,333} = 4,6 \text{ місяців}$$

3. Приріст клієнтської бази:

Поточна база клієнтів: 270 000

Очікуваний приріст: 20–25%

Максимальний приріст: $270\,000 \times 0,25 = 67\,500$ нових клієнтів

4. Приріст глибини користування продуктами:

Поточне значення: 1,3 продуктів/клієнт

Цільове значення: 2,2 продуктів/клієнт

$$\text{Приріст} = (2,2 - 1,3) / 1,3 \times 100\% = 69,23\%$$

5. Маркетингова рентабельність (MROI):

$$\text{Формула: } \frac{(\text{Маркетинговий прибуток} - \text{Витрати})}{\text{Витрати}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Маркетинговий прибуток (до операційних витрат): 50 000 тис. грн

$$\text{MROI} = \frac{(50\,000 - 38\,000)}{38\,000} \times 100\% \approx 31,58\%$$

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують, що інвестиції в маркетингову діяльність є економічно обґрунтованими: високий рівень ROI,

короткий період окупності, значний очікуваний приріст клієнтів і глибини користування продуктами свідчать про ефективність запропонованої стратегії та її позитивний вплив на загальну конкурентоспроможність банку.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дипломної роботи було реалізовано практичний етап дослідження, спрямований на удосконалення організації маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК». З метою покращення ефективності взаємодії між підрозділами, підвищення рівня цифрової присутності банку, стандартизації точок контакту з клієнтами та посилення лояльності було розроблено комплекс конкретних рекомендацій.

Підрозділ 3.2 містить пропозиції щодо вдосконалення маркетингової діяльності банку, які охоплюють такі ключові напрями: налагодження внутрішніх комунікацій, розширення digital-просування, ребрендинг відділень, впровадження інклюзивного сервісу, персоналізація клієнтського досвіду та підтримка цільових сегментів (МСБ, мікробізнес, private, еквайринг, казначейство, лізинг). Кожен напрям передбачає конкретні інструменти реалізації: відеоконтент, push-повідомлення, сімейні картки, особисті менеджери, формати «все під ключ», печиво з сюрпризом тощо.

У підпункті 3.3 надано деталізований бюджет впровадження ініціатив, сформований за методом «від цілей». Загальний обсяг витрат становить 38 млн грн. Найбільші інвестиції планується спрямувати у digital-маркетинг та розвиток онлайн-банкінгу, що відповідає поточним трендам розвитку фінансового сектора.

Також розглянуто очікувані результати реалізації запропонованих заходів. Прогнозується приріст клієнтської бази на 20–25%, зростання глибини користування банківськими продуктами з 1,3 до 2,2, збільшення конверсії digital-каналів на 20–30%, а також активізація користувачів мобільного додатку на рівні +25%. Загальний прогнозований приріст доходів складає щонайменше 100 млн грн на рік.

Здійснено розрахунок загальнооекономічних показників ефективності: ROI становить близько 163,2%, термін окупності проєкту — 4,6 місяців, а маркетингова рентабельність (MROI) – понад 31%. Це свідчить про високий рівень економічної доцільності запропонованих заходів.

Важливо підкреслити, що всі запропоновані заходи, бюджетні оцінки та розрахунки ефективності базуються на достовірних джерелах інформації, зокрема:

- Презентації маркетингової стратегії АТ «ТАСКОМБАНК»;
- Внутрішніх бюджетних та KPI-документах банку;
- Результатах авторського бліц-опитування персоналу;
- Середньоринкових стандартів банківського маркетингу (ціна залучення клієнта, ARPU, ROI тощо).

Таким чином, розділ 3 демонструє комплексний, обґрунтований і практично орієнтований підхід до вдосконалення маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК». Запропоновані рішення мають як стратегічну, так і фінансову доцільність та можуть бути використані для реального впровадження в діяльність банку з урахуванням сучасних викликів та ринкових тенденцій.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було здійснено комплексну оцінку організації маркетингової діяльності АТ «ТАСКОМБАНК» з акцентом на ефективність внутрішньої комунікації та рівень централізації управлінських рішень. Робота поєднала теоретичні напрацювання в галузі стратегічного та внутрішнього маркетингу з практичним аналізом конкретної ситуації в банку, що дозволило сформулювати обґрунтовані висновки та рекомендації.

Дослідження показало, що банк має функціонально структурований маркетинговий підрозділ, до складу якого входять спеціалісти з трейд-маркетингу, підтримки бізнесів, зв'язків з громадськістю, дизайну та документообігу. Проте, незважаючи на наявність відповідного кадрового потенціалу, ключові рішення у сфері маркетингу ухвалюються на рівні правління, що свідчить про надмірну централізацію. Такий підхід уповільнює реакцію на ринкові зміни, знижує ініціативність команди та породжує ризик дублювання функцій.

Результати глибинного інтерв'ю з керівником відділу маркетингу підтвердили, що погодження маркетингових рішень відбувається у кілька етапів із залученням правління, а ініціатива здебільшого «спускається згори». Це обмежує можливість реалізації проактивного підходу, про який говорять провідні дослідники, зокрема Ф. Котлер і Ж.-Ж. Ламбен. Відповідно до моделі ухвалення рішень, розробленої на основі емпіричних даних, маркетинг в АТ «ТАСКОМБАНК» виконує переважно реалізаційну та аналітичну функції, а не стратегічну.

Бліц-опитування серед 25 співробітників різних підрозділів (продажі, PR, аналітика, ризики тощо) виявило низький рівень інтеграції маркетингової функції: лише 2 працівники взаємодіють із маркетингом щодня, а 15 — не частіше ніж раз на місяць або взагалі ніколи. Також було встановлено, що комунікація з маркетингом переважно здійснюється через електронну пошту та офіційні наради, що обмежує швидкість зворотного зв'язку.

SWOT-аналіз маркетингової діяльності банку показав, що централізація, слабка горизонтальна взаємодія та недостатня цифрова активність є основними

слабкими сторонами. Зокрема, незаповнена вакансія діджитал-маркетолога унеможливило повноцінне ведення цифрових кампаній, у тому числі через мобільний застосунок TAS2U, соцмережі та email-маркетинг.

У роботі було запропоновано децентралізовану модель ухвалення маркетингових рішень, яка передбачає формування ініціатив саме у межах маркетингового відділу з подальшим погодженням на рівні правління. У схемі рекомендованої моделі наголошується на генерації ідей, аналітичному супроводі та адаптивному реагуванні на ринкову ситуацію. Це відповідає принципам сучасного клієнтоорієнтованого підходу, де гнучкість і швидкість прийняття рішень мають вирішальне значення.

Запропонована таблиця 2.1 із порівнянням централізованої та децентралізованої моделей показала, що остання має значно вищу гнучкість, знижує ризики дублювання, підвищує мотивацію персоналу та дозволяє краще використовувати потенціал команди

Окрему увагу в роботі було приділено візуалізації: наведено схеми командної структури, моделей ухвалення рішень та комунікаційних потоків. Вони підтверджують, що наявна структура вже частково готова до переходу на новий формат управління.

Практична реалізація запропонованих змін передбачає впровадження регламентів, які фіксуватимуть зони відповідальності, KPI для маркетингових функцій, оптимізацію погоджень, а також активізацію діджитал-напрямку. У перспективі це дозволить банку підвищити ефективність комунікацій, скоротити час виходу на ринок і поліпшити клієнтський досвід.

Таким чином, результати дослідження підтверджують доцільність переходу до децентралізованої моделі управління маркетингом. Вона виступає не лише як відповідь на виявлену проблему централізації, а й як стратегічна основа для формування довгострокової конкурентної переваги АТ «ТАСКОМБАНК» у мінливому фінансовому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ТАСКОМБАНК. Наша команда URL: <https://tascombank.ua/our-team> (дата звернення: 28.05.2025).
2. ТАСКОМБАНК. Досьє компанії YouControl. URL: <http://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8200310&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 28.05.2025).
3. ТАСКОМБАНК Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/w/index.php?title=Таскомбанк&stable=0&redirect=no> (дата звернення: 28.05.2025).
4. АТ «ТАСКОМБАНК». Комплаєнс. URL: <https://tascombank.ua/compliance> (дата звернення: 28.05.2025).
5. АТ «ТАСКОМБАНК». Платіжні картки для фізичних осіб. URL: <https://tascombank.ua/you/cards> (дата звернення: 28.05.2025).
6. YouControl. Досьє компанії АТ «ТАСКОМБАНК». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8200310&tb=file#usr-tab-1> (дата звернення: 28.05.2025).
7. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». Керівництво банку. URL: <https://tascombank.ua/our-team> (дата звернення: 28.05.2025).
8. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». Новина «ТАСКОМБАНК будує власний дата-центр у Польщі». URL: <https://tascombank.ua/news/6421a63ab7f5420012244fdb> (дата звернення: 28.05.2025).
9. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». Новина «ТАСКОМБАНК відкриває рахунки без паперових заяв за допомогою КЕП». URL: <https://esg.tascombank.ua/news/23> (дата звернення: 28.05.2025).
10. Forbes Україна. Профіль АТ «ТАСКОМБАНК». URL: <https://forbes.ua/profile/taskombank-527> (дата звернення: 28.05.2025).
11. АТ «ТАСКОМБАНК». Річний звіт за 2023 рік. URL: https://tascombank.ua/files/Richnyi_zvit_TASKOMBANK_2023_1804_FINAL_l.pdf (дата звернення: 28.05.2025).

12. АТ «ТАСКОМБАНК». Політика інформаційної безпеки, 2024. URL: https://tascombank.ua/files/Polityka_informatsiinoi_bezpeky-2024.pdf (дата звернення: 28.05.2025).
13. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». Новина «ТАСКОМБАНК запроваджує екологічні ініціативи в межах ESG-стратегії». URL: <https://tascombank.ua/news/670fdf347490a000125c23da> (дата звернення: 28.05.2025).
14. ESG-платформа АТ «ТАСКОМБАНК». Новина «Відкриття рахунків без паперових заяв за допомогою КЕП». URL: <https://esg.tascombank.ua/news/23> (дата звернення: 28.05.2025).
15. ESG-платформа АТ «ТАСКОМБАНК». Новина «ТАСКОМБАНК приєднався до Українського Альянсу фінансової сталості». URL: <https://esg.tascombank.ua/news/22> (дата звернення: 28.05.2025).
16. Офіційний сайт АТ «ТАСКОМБАНК». Новина «Фінансові результати банку за 2022 рік». URL: <https://tascombank.ua/news/645131c759a70200125ff9dd> (дата звернення: 28.05.2025).
17. АТ «ТАСКОМБАНК». Фінансова звітність за МСФЗ за 2021 рік. URL: https://tascombank.ua/files/IFRS_ES_TCB_2021.pdf (дата звернення: 28.05.2025).
18. Міністерство фінансів України. Новина «До програми «Доступні кредити 5-7-9%» долучилися два банки — Райффайзен Банк Аваль та ТАСКОМБАНК». URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/do_programi_dostupni_krediti_5-7-9_doluchilis_ia_dva_banki_raiffaizen_bank_aval_ta_taskombank-2140 (дата звернення: 28.05.2025).
19. Robota.ua. Стаття «Багатопотокове навчання: як великі компанії навчають своїх співробітників ефективно. Досвід ТАСКОМБАНК, Reikartz Hotel Group та Антошка». URL: <https://budni.robota.ua/hr/bagatopotochne-navchannya-yak-veliki-kompaniyi-nav>

[chayut-svoyih-spivrobitnikiv-efektivno-dosvid-taskombank-reikartz-hotel-group-ta-antoshka](#) (дата звернення: 28.05.2025).

20. Collaborator.biz. Стаття «Як відповідати вимогам НБУ щодо обов'язкового навчання банківських працівників: інструменти eLearning». URL: <https://collaborator.biz/blog/how-to-comply-with-the-nbus-requirements-for-mandatory-banking-training-elearning-methods/> (дата звернення: 28.05.2025).
21. АТ «ТАСКОМБАНК». Політика інформаційної безпеки, 2024. URL: https://tascombank.ua/files/Polityka_informatsiinoi_bezpeky-2024.pdf (дата звернення: 28.05.2025).
22. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Офіційний сайт. URL: <https://www.fg.gov.ua> (дата звернення: 28.05.2025)
23. Національний банк України. Національний банк у лютому 2025 року застосував до п'яти банків та шести небанківських фінансових установ заходи впливу за порушення у сфері фінмоніторингу та валютного законодавства. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-u-lyutomu-2025-roku-zastosuvav-do-pyati-bankiv-ta-shesti-nebankivskih-finansovih-ustanov-zahodi-vplivu-zaporushennya-u-sferi-finmonitoringu-ta-valyutnogo-zakonodavstva> (дата звернення: 28.05.2025).
24. Міністерство економіки України. «Доступні кредити 5–7–9%»: Бізнес у зонах високого воєнного ризику отримає довший період пільгового кредитування — 5 років. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/21375ad9-8305-421d-8c25-85ff561ff61a?lang=uk-UA> (дата звернення: 28.05.2025).
25. Національний банк України. Інфляційний звіт, січень 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-sichen-2024-roku> (дата звернення: 28.05.2025).
26. Державна служба статистики України. Індекс споживчих цін, 2022–2024. URL: https://ukrstat.gov.ua/imf/arhiv/isc_u.htm (дата звернення: 28.05.2025).

27. Державна служба статистики України. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності, 2024 рік. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gdn/snzp/snzp_ek/smzp_ek_u.htm (дата звернення: 28.05.2025).
28. Державна служба статистики України. Демографічна та соціальна статистика. URL: https://ukrstat.gov.ua/plansite/2023/statinform1_2023.htm (дата звернення: 28.05.2025).
29. Національний банк України. Річний звіт за 2023 рік. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2023.pdf **Національний банк України+3** (дата звернення: 28.05.2025).
30. Національний банк України. Наглядова статистика банківського сектору, 2021–2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 28.05.2025).
31. Mind.ua. Рейтинг банків України за активами, 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20270576-sistemno-vazhlyvi-banki-zajnyali-majzhe-90-bankivskogo-rinku-chomu-yim-potriben-osoblivij-kontrol-i-n> (дата звернення: 28.05.2025).
32. Національний банк України. Огляд банківського сектору, серпень 2024 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-08.pdf?v=8 (дата звернення: 28.05.2025).
33. Кендюхова О. В. Внутрішній маркетинг у банківських установах // Економіка і держава. – 2020. – № 2. – С. 45–49.
34. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. – Київ : Вільямс, 2008. – 816 с.
35. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: Європейська перспектива. – Київ : Основи, 2004. – 799 с.
36. Маловичко І. Комунікаційний менеджмент : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2021. – 248 с.

37. Портер М. Конкурентна перевага. – Київ : Наш час, 2005. – 589 с.
38. McKinsey & Company. (2022). Experience-led growth: A new way to create value. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value>
39. Осипенко М. В. Методологія маркетингових досліджень : навч. посіб. – Київ: КНЕУ, 2020. – 192 с.
40. Портер М. Конкурентна перевага. – Київ : Наш час, 2005. – 589 с.
41. YouControl. Репутаційні ризики та негативні згадки про АТ «ТАСКОМБАНК». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=8200310&tb=bad-news> (дата звернення: 28.05.2025).
42. YouControl. Структура власності АТ «ТАСКОМБАНК». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/ownership-structure/?id=8200310> (дата звернення: 28.05.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Банківські продукти та послуги АТ “ТАСКОМБАНК”

Категорія клієнтів	Тип продукту\послуги	Опис
Фізичні особи	Платіжні картки	Very Card, Obsidian (VISA Platinum), Azure Card, картки для держпрограм «єПідтримка», «єВідновлення»
	Депозитні програми	Депозити: «Строковий», «Стабільний», ощадний рахунок, валютні, конвертаційні депозити
	Споживче кредитування	«Зручна готівка Максимум», кредити на навчання, рефінансування, іпотека, участь у програмі «єОселя»
	Дистанційне обслуговування	Мобільний додаток TAS2U, веб-банкінг, обмін валют, перекази, управління рахунками
	Страхові продукти	Автоцивілка, медичне, майнове страхування, страхування подорожей, життя, захист кредитних зобов'язань
	Валютні операції	Обмін валют, SWIFT-перекази, інтернет-валюта, касові валютні операції
МСБ	Розрахунково-касове обслуговування	Відкриття рахунків (UAH, USD, EUR), POS-еквайринг, інкасація, клієнт-банк, бухгалтерський супровід.

Продовження таблиці Додатку А

Категорія клієнтів	Тип продукту\послуги	Опис
	Бізнес-кредитування	Короткострокові/довгострокові кредити, овердрафти, інвесткредити, лізинг, участь у програмі «5-7-9%»
	Депозити	Строкові депозити, депозитні сертифікати
	Зарплатні проекти	Виплата заробітної плати працівникам, корпоративні картки, персоніфіковані переваги для співробітників
	Дистанційні сервіси	TAS24 Бізнес, система «Клієнт-Банк», інтеграція з бухгалтерським ПЗ
Корпоративні клієнти та держсектор	Казначейське обслуговування	Управління ліквідністю, валютні операції, SWIFT, казначейські інструменти
	Кредитування	Кредитні лінії, проектне та інвестиційне фінансування, великі корпоративні кредити
	Участь у держпрограмах	Програми «єПідтримка», «єВідновлення», «єОселя», «Доступна іпотека 7%», «5-7-9%», державні гарантії

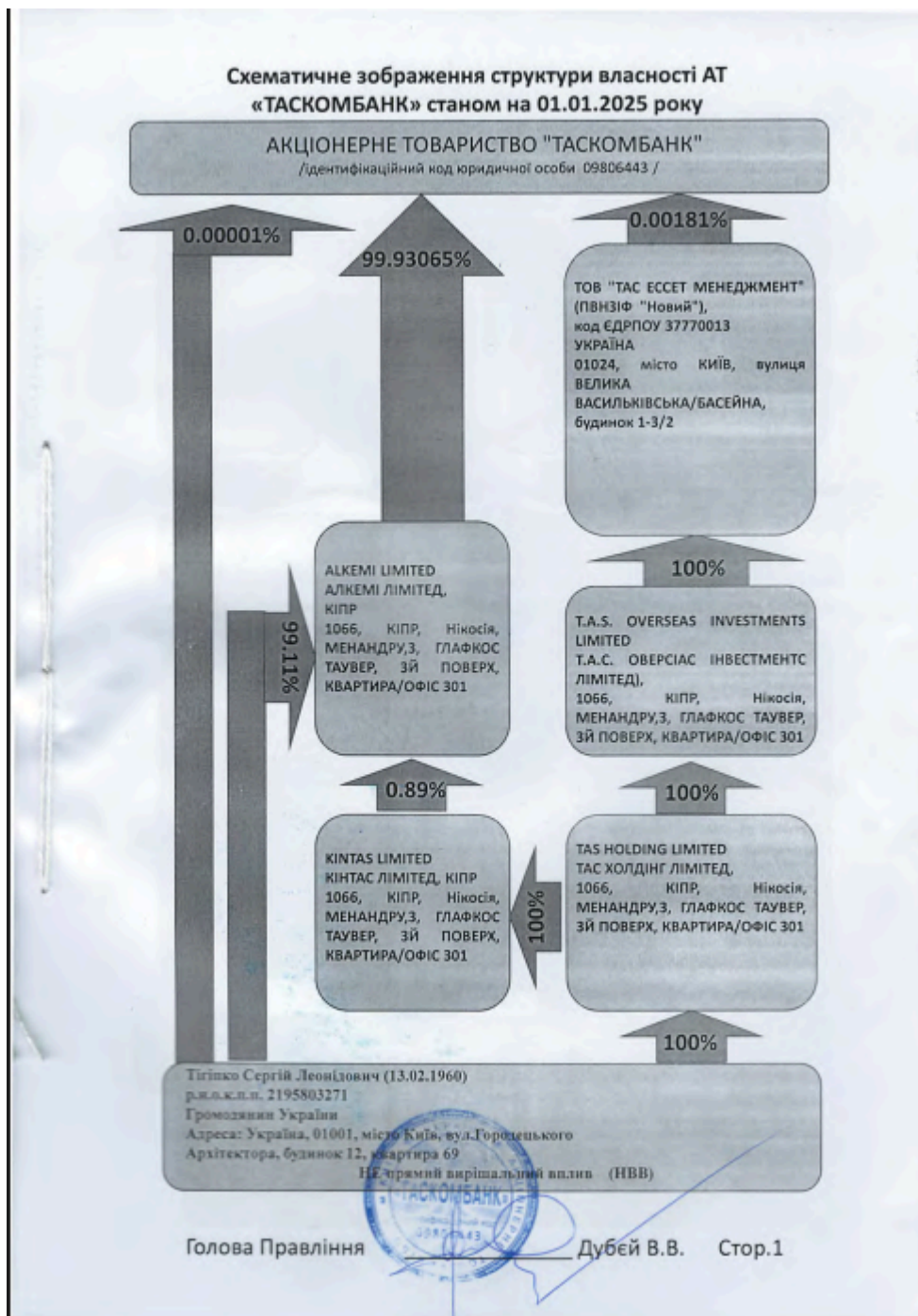
Додаток Б

Преміальна банківська карта Obsidian Card AT “ТАСКОМБАНК”



Додаток В

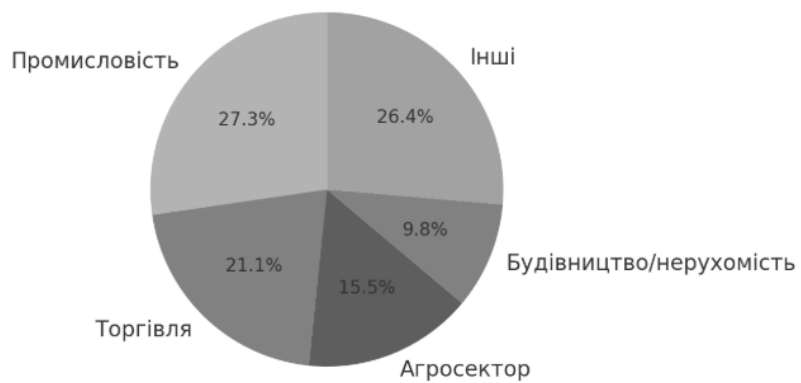
Структура власності АТ «ТАСКОМБАНК»



Джерело: [42]

Додаток Г

Структура корпоративного кредитного портфеля АТ «ТАСКОМБАНК»



Джерело: розроблене автором на основі відкритих джерел

Додаток Г

Зведена таблиця факторів маркетингового середовища АТ «ТАСКОМБАНК»

№ з/п	Фактор	Тип (Загроза/Можливість)	Коментар щодо впливу
1	Продовження воєнного стану	Загроза	Нестабільність, ризики інвестицій.
2	Посилення вимог НБУ до прозорості та капіталу	Загроза	Ускладнення операцій, додаткові витрати.
3	Антикорупційна політика та штрафи НБУ	Загроза	Загроза штрафів за порушення.
4	Державна гарантія 100% відшкодування вкладів	Можливість	Підвищення довіри та приріст депозитів.
5	Інтеграція законодавства до норм ЄС	Можливість	Можливість виходу на євроринки.
6	Зниження облікової ставки НБУ	Можливість	Стимулювання кредитування.
7	Скорочення ВВП у 2024 році	Загроза	Зниження платоспроможності клієнтів.
8	Відновлення прибутковості банківського сектору	Можливість	Сприятливе середовище для розвитку.
9	Зростання активів банків	Можливість	Зміцнення ринку, приріст обсягів.
10	Скорочення кількості банків	Можливість	Менше конкуренції — більше клієнтів.
11	Цифровізація банківських послуг	Можливість	Переорієнтація клієнтів на digital.
12	Кредитування МСБ	Можливість	Нова цільова аудиторія.
13	ESG-фінансування	Можливість	Залучення міжнародних партнерств.
14	Висока концентрація ринку	Загроза	Складно конкурувати з топ-10.
15	Жорстке регулювання НБУ	Загроза	Часті зміни правил, тиск.
16	Бар'єри входу/виходу	Загроза	Ускладнення ротації на ринку.

Продовження додатку Г

№ з/п	Фактор	Тип (Загроза/Можливість)	Коментар щодо впливу
17	Конкуренція з боку фінтеху	Загроза	Зниження частки ринку.
18	Конкуренція з боку ПУМБ та А-Банк	Загроза	Цінова та діджитал-конкуренція.
19	Фокус конкурентів на digital	Загроза	Переваги в інноваціях у конкурентів.
20	Високі ставки за кредитами	Загроза	Менш привабливі умови для клієнтів.
21	Кешбек до 20%	Можливість	Мотивує користувачів карткових продуктів.
22	Стабільна цільова аудиторія	Можливість	Сегмент пенсіонерів і зарплатників.
23	Підтримка 24/7	Можливість	Високий рівень клієнтського сервісу.
24	Мобільний додаток TAS2U	Можливість	Зручність і позитивні оцінки.
25	Гнучкі тарифи на картки	Можливість	Індивідуалізація обслуговування.
26	Менші депозитні ставки	Загроза	Клієнти обирають вищі ставки у конкурентів.
27	Позитивний імідж банку	Можливість	Довіра серед населення.

Джерело: Розроблено автором на основі джерела [5]

Додаток Д

Інтерв'ю з керівником маркетингового відділу ТАСКОМБАНКУ

1. Яку роль відіграє маркетинговий відділ у загальній стратегії розвитку банку?

— Маркетинговий відділ — це той міст між банком і клієнтом. Ми формуємо комунікаційну стратегію, аналізуємо поведінку споживача, адаптуємо продукти до ринку, працюємо з брендом та іміджем банку. Важливо, щоб маркетинг був не лише інструментом просування, а й частиною стратегічного планування.

2. Наскільки, на вашу думку, ефективно реалізуються маркетингові стратегії на практиці?

— Загалом, ми бачимо позитивну динаміку у впізнаваності бренду й залученні клієнтів. Але не всі ідеї вдається реалізувати повноцінно. Причина — у складності погодження ініціатив і певній фрагментованості процесів між відділами.

3. Які канали просування та комунікації з клієнтами наразі є пріоритетними?

— Це, передусім, цифрові платформи: мобільний додаток, соціальні мережі, email-розсилки. Також активно працюємо з партнерськими програмами, офлайн-комунікацією у відділеннях і внутрішнім PR.

4. Як ви оцінюєте внутрішню взаємодію маркетингового відділу з іншими структурами банку?

— Ось тут, на жаль, є простір для вдосконалення. Однією з ключових проблем, яку я бачу, є затримка в комунікації. Наприклад, багато питань, які логічно належать до компетенції маркетингового відділу — як-от реклама, оформлення продуктів, брендинг, комунікації — часто спочатку потрапляють на розгляд правління, і лише потім передаються нам. Це не тільки уповільнює процеси, але й призводить до дублювання функцій або втрати контексту. Нам би хотілося мати більш пряму, оперативну взаємодію.

5. Як це впливає на реалізацію маркетингових ініціатив?

— Це значно знижує швидкість реагування на зміни ринку. Наприклад, якщо ми хочемо швидко адаптувати креативну кампанію під нові умови або змінити позиціонування продукту — потрібен оперативний зворотний зв'язок. Але коли є проміжні ланки й погодження на рівні правління, гнучкість втрачається. В ідеалі частина функцій мала б передаватись безпосередньо до нашого відділу з правом ухвалення рішень у межах погодженого бюджету та рамкової стратегії.

6. Чи вважаєте ви, що удосконалення внутрішньої комунікації може суттєво підвищити ефективність маркетингу?

— Однозначно. Якщо оптимізувати систему взаємодії між підрозділами, особливо в частині погодження і прийняття рішень, маркетинг зможе працювати більш проактивно, стратегічно й з меншими втратами часу. Це, своєю чергою, посилить позиції банку на ринку.

7. Які, на вашу думку, кроки варто зробити для покращення цієї ситуації?

— Передусім — розробити чіткий регламент комунікації між підрозділами, що дозволяє уникати надмірної централізації. Також доцільно ввести цифрову систему управління задачами, де буде видно статус проєктів і відповідальних осіб у режимі реального часу. Ну і, звісно, потрібна підтримка з боку керівництва, аби закріпити ці зміни на рівні внутрішньої політики банку.

Додаток Е

Гайд для глибинного інтерв'ю з керівником маркетингового відділу АТ «ТАСКОМБАНК»

Мета інтерв'ю: Отримати експертну думку щодо особливостей внутрішньої комунікації в банку, ступеня централізації маркетингових рішень та їх впливу на ефективність просування банківських продуктів.

Тривалість: 30–45 хвилин

Формат: Напівструктуроване інтерв'ю (з попередньо визначеними темами, відкриті запитання, можливість уточнень)

Умови: Конфіденційність, добровільна участь, узгодження використання матеріалу в межах академічного дослідження.

Основні блоки запитань:

1. Загальні аспекти маркетингової структури

- Як організована маркетингова функція в банку (централізовано чи децентралізовано)?
- Які підрозділи залучені до ухвалення маркетингових рішень?
- Які типові етапи проходить нова маркетингова ініціатива — від ідеї до реалізації?

2. Комунікація між підрозділами

- Як відбувається комунікація між маркетингом і керівництвом банку?
- Чи існують внутрішні бар'єри в обміні інформацією з іншими департаментами (продажі, ІТ, юридичний тощо)?
- Як швидко маркетингові ідеї узгоджуються і реалізуються?

3. Централізація/децентралізація

- Чи є централізація ухвалення рішень перевагою чи обмеженням у роботі відділу?
- Як би ви оцінили вплив централізації на ефективність кампаній і швидкість реакції на ринок?
- Чи передбачено делегування повноважень у межах маркетингової функції?

4. Якість та результативність

- Чи задоволені ви ефективністю реалізованих маркетингових ініціатив?
- Що, на вашу думку, слід змінити в структурі комунікації або прийняття рішень?

5. Порівняння з конкурентами / галузеві практики

- Чи відомі вам приклади більш гнучких чи ефективних моделей у банках-конкурентах?
- Які інструменти внутрішньої взаємодії (CRM, task manager, звітність) використовуються у вашій роботі?

без зазначення імені експерта чи конкретних конфіденційних даних.

Додаток Є

Бліц-опитування працівників АТ «ТАСКОМБАНК»

Тема: Взаємодія з маркетинговим відділом, внутрішні комунікації та централізація ухвалення рішень.

Формат: анонімне онлайн-опитування

Тривалість проходження: ~3–5 хв.

1. Як часто ви взаємодієте з маркетинговим відділом?

- ☐ Щодня
- ☐ Щотижня
- ☐ Раз на місяць
- ☐ Рідше
- ☐ Ніколи

2. Яким чином найчастіше відбувається комунікація з маркетингом?

- ☐ Корпоративний чат
- ☐ Email
- ☐ Телефон/відеозв'язок
- ☐ Наради
- ☐ Не комунікую

3. Як ви оцінюєте швидкість реакції маркетингового відділу на ваші запити?

- ☐ Оперативно
- ☐ Задовільно
- ☐ Повільно
- ☐ Дуже повільно
- ☐ Важко сказати

4. Чи траплялися ситуації, коли ініціативи затримувались через погодження на вищому рівні?

- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко

- ☐ Ніколи
- ☐ Не знаю

5. *Хто, на вашу думку, приймає остаточне рішення щодо маркетингових кампаній?*

- ☐ Маркетинг
- ☐ Правління
- ☐ Спільно
- ☐ Інші підрозділи
- ☐ Не маю інформації

6. *Чи можете ви ініціювати ідеї щодо просування продуктів/послуг?*

- ☐ Так
- ☐ Так, але через керівника
- ☐ Ні
- ☐ Не впевнений

7. *Як би ви оцінили рівень горизонтальної комунікації в банку?*

- ☐ Високий
- ☐ Середній
- ☐ Низький
- ☐ Відсутній

8. *Як часто комунікаційні непорозуміння заважають реалізації ініціатив?*

- ☐ Часто
- ☐ Іноді
- ☐ Рідко
- ☐ Ніколи

9. *Наскільки чітко розмежовані функції між маркетингом і вашим підрозділом?*

- ☐ Дуже чітко
- ☐ Загалом зрозуміло
- ☐ Частково перекриваються
- ☐ Немає чіткого поділу

10. Чи було в минулому досвіді дублювання функцій у проектах із маркетингом?

- ☐ Так
- ☐ Можливо
- ☐ Ні
- ☐ Не можу оцінити

11. На вашу думку, маркетинг має достатньо повноважень для ухвалення рішень?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні
- ☐ Не знаю

12. Якби маркетинг мав більше автономії, чи це покращило б реалізацію ідей?

- ☐ Так
- ☐ Можливо
- ☐ Ні
- ☐ Важко сказати

13. Який рівень залученості ви бачите у маркетингу до стратегічного планування?

- ☐ Високий
- ☐ Помірний
- ☐ Мінімальний
- ☐ Відсутній

14. Які канали просування на вашу думку працюють найефективніше (оберіть до 2)?

- ☐ Мобільний додаток
- ☐ Відділення
- ☐ Партнерські акції
- ☐ Соціальні мережі
- ☐ Email-розсилка

15. Ваш підрозділ (необов'язково):

- ☐ Продажі

☐ PR

☐ Ризики

☐ Аналітика

☐ Сервіс

☐ Інше: _____

Додаток Ж

У таблиці нижче наведено зв'язок між запитаннями анкети бліц-опитування та пошуковими питаннями, які забезпечують перевірку сформульованих гіпотез дослідження.

Відповідність запитань бліц-опитування пошуковим питанням

№ запитання анкети	Текст запитання анкети	Відповідне пошукове питання
1	Як часто ви взаємодієте з маркетинговим відділом?	Частота взаємодії з маркетингом
2	Яким чином найчастіше відбувається комунікація з маркетингом?	Канали комунікації з маркетингом
3	Як ви оцінюєте швидкість реакції маркетингового відділу на ваші запити?	Оперативність реагування маркетингу
4	Чи траплялися ситуації, коли ініціативи затримувались через погодження на вищому рівні?	Проблеми централізованого погодження
5	Хто, на вашу думку, приймає остаточне рішення щодо маркетингових кампаній?	Рівень автономії ухвалення рішень
6	Чи можете ви ініціювати ідеї щодо просування продуктів/послуг?	Ініціювання ідей у підрозділах
7	Як би ви оцінили рівень горизонтальної комунікації в банку?	Рівень горизонтальної взаємодії
8	Як часто комунікаційні непорозуміння заважають реалізації ініціатив?	Вплив комунікацій на реалізацію ініціатив

Продовження додатку Ж

№ запитання анкети	Текст запитання анкети	Відповідне пошукове питання
9	Наскільки чітко розмежовані функції між маркетингом і вашим підрозділом?	Чіткість розподілу функцій
10	Чи було в минулому досвіді дублювання функцій у проектах із маркетингом?	Дублювання функцій у проектах
11	На вашу думку, маркетинг має достатньо повноважень для ухвалення рішень?	Обсяг повноважень маркетингового відділу
12	Якби маркетинг мав більше автономії, чи це покращило б реалізацію ідей?	Вплив децентралізації на реалізацію ініціатив
13	Який рівень залученості ви бачите у маркетингу до стратегічного планування?	Роль маркетингу в стратегічному плануванні
14	Які канали просування на вашу думку працюють найефективніше?	Оцінка ефективності каналів просування
15	Ваш підрозділ (необов'язково):	Сегментація респондентів за функціональними блоками

Джерело: розроблено автором

Додаток 3



Рисунок – Уніфікована табличка

Єдине інформаційне табло, що містить усю необхідну інформацію щодо режиму роботи, особливості відділення, інклюзії, павер банкінг та термінові оголошення.



Рисунок – Брендований АТМ

АТМ – брендovanі та з наклейками зі шрифтом Брайля.

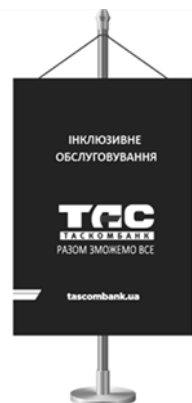
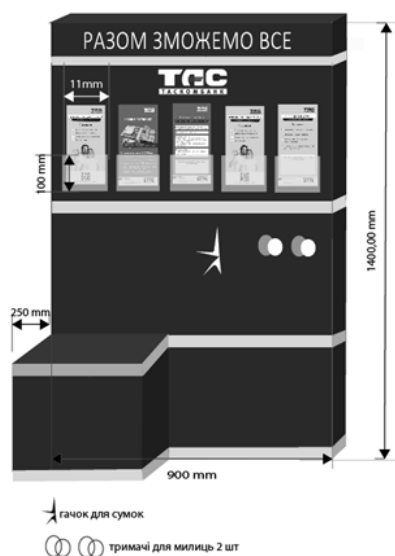
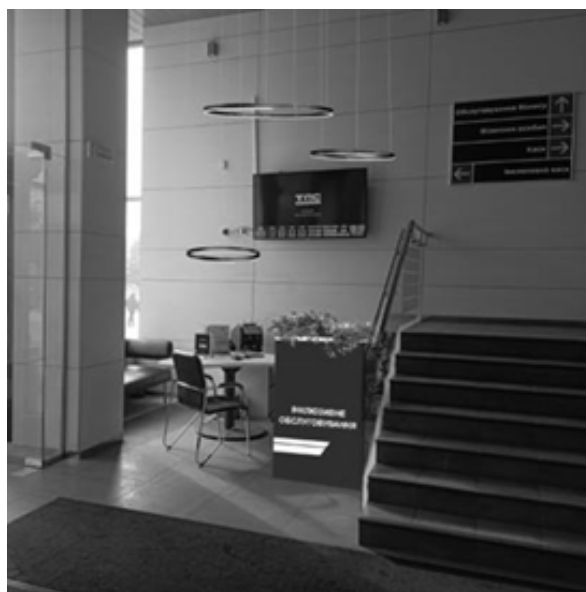


Рисунок – Каси для людей з інвалідністю

Каса для обслуговування клієнтів з особливими потребами:

- Стіл «пелюстка»
- Рубрикатор-стійка з кріпленням з тильної частини для милиць та тримачами для листівок

Додаток И



Рисунок – Приклад навігації

Адаптуємо стенд з картками на інтуїтивно зрозумілу навігацію по всіх основних продуктах банку. Це простір, де кожен клієнт легко знайде потрібне саме йому, його родині або бізнесу.

Ключові зони стенду:

- ТОБІ — усе для фізичних осіб
- TВОЇЙ РОДИНІ — збереження та захист
- TВОЄМУ БІЗНЕСУ — рішення для підприємців
- TВІЙ ЕКВАЙРИНГ — рішення для оплат
- TВОЇ АКЦІЇ — актуальні промо

Додаток І



Рисунок – Печиво з сюрпризом

МЕХАНІКА: Кожен клієнт, який завітає до відділення, отримає печиво — всередині на нього чекатиме приємна пропозиція, наприклад:

- -50% на оренду банківського сейфу на перші 3 місяці
- знижка на купівлю інвестиційної монети
- подарунок при оформленні депозиту
- акційні умови для переказів чи обслуговування рахунку