

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра промислового маркетингу**

До захисту допущено:

В.о. завідувача кафедри

_____ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

«____» _____ 2026 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою «Промисловий маркетинг»
спеціальності 075 «Маркетинг»
на тему: «Удосконалення маркетингових комунікацій
банківської установи»**

Виконав:

здобувач 4 курсу, групи УМ-23

Верещук Дмитро Олегович _____

Керівник:

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

Тривайло Андрій Юрійович _____

Рецензент:

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

Красношапка Володимир Володимирович _____

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

Здобувач _____

Київ – 2026 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

в.о. завідувача кафедри

_____ **Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ**

«20» квітня 2026 р.

ЗАВДАННЯ
на дипломну роботу здобувача
Верещука Дмитра Олеговича

1. Тема роботи: «Удосконалення маркетингових комунікацій банківської установи»

керівник роботи: Тривайло Андрій Юрійович, к.е.н, доцент,
затверджені наказом по університету від «29» травня 2026 р. №2003-с.

2. Термін подання здобувачем роботи: 07.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі та нормативні документи, офіційні джерела статистичних даних, внутрішня інформація АТ «Ощадбанк», статистична інформація на сайті державної служби статистики України, дані аналітичної платформи YouControl, офіційний сайт АТ «Ощадбанк», веб-ресурси конкурентів.

4. Зміст пояснювальної записки:

а) аналітична частина:

- надати характеристику діяльності підприємства на ринку;
- проаналізувати зовнішнє маркетингове середовище підприємства;
- здійснити аудит маркетингової діяльності підприємства;

б) дослідницька частина:

- розкрити сутність маркетингових комунікацій банківської установи;
- розробити план та здійснити маркетингове дослідження;
- провести аналіз та інтерпретувати результати маркетингового дослідження;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проєкт удосконалення маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» в умовах цифрового ринку;
- економічно обґрунтувати ефективність запропонованого проєкту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. – титул: назва дипломної роботи, автор, керівник;
2. – ціль, об'єкт, суб'єкт, предмет дипломної роботи;
3. – характеристика підприємства та ринку;
4. – SWOT-аналіз;
5. – симптоми та маркетингова управлінська проблема;
6. – планування дослідження;
7. – результати дослідження;
8. – опис проєкту (програми) удосконалення;
9. – економічне обґрунтування;
10. – висновки.

7. Дата видачі завдання: 10.02.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження теми і плану дипломної роботи	05.02.26-15.02.26	Виконано
2.	Характеристика діяльності АТ «Ощадбанк» на ринку банківських послуг	16.02.26-21.02.26	Виконано
3.	Аналіз зовнішнього маркетингового середовища АТ «Ощадбанк»	23.02.26-28.02.26	Виконано
4.	Аудит маркетингової діяльності АТ «Ощадбанк»	02.03.26-07.03.26	Виконано
5.	Теоретичні основи формування маркетингових комунікацій	09.03.26-21.03.26	Виконано
6.	Планування та здійснення маркетингового дослідження	23.03.26-18.04.26	Виконано
7.	Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	20.04.26-02.05.26	Виконано
8.	Розроблення проєкту комплексного удосконалення маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» в умовах цифрового ринку	04.05.26-16.05.26	Виконано
9.	Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	18.05.26-25.05.26	Виконано
10.	Оформлення роботи	26.05.26-01.06.26	Виконано
11.	Перевірка роботи на плагіат, оформлення відповідного документообігу, якщо низький рівень унікальності	01.06.26-03.06.26	Виконано
12.	Здача роботи і супроводжуючих документів на кафедру	до 05.06.26	Виконано
13.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	05.06.26-07.06.26	Виконано

Здобувач _____

Дмитро ВЕРЕЩУК

Керівник _____

Андрій ТРИВАЙЛО

АНОТАЦІЯ

Верещук Д.О. Удосконалення маркетингових комунікацій банківської установи - Дипломна робота на правах рукопису, містить 89 сторінок, 20 таблиць, 19 рисунків, 6 формул, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 39 найменувань.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи маркетингових комунікацій банківської установи в умовах цифровізації ринку.

Результати дослідження. Під час виконання роботи аналізувався ринок банківських послуг України та маркетингова діяльність державного банку АТ «Ощадбанк». У результаті виконання було систематизовано фактори макросередовища, мікросередовища та мезосередовища фінансової установи. Проведені SWOT-аналіз та комплексний аудит надали можливість сформулювати маркетингову управлінську проблему банку у сфері взаємодії з клієнтами.

У роботі були проаналізовані теоретичні положення сутності маркетингових комунікацій, визначено сучасний інструментарій та його вплив на результативну діяльність банку на конкурентному ринку. Для якісного проведення дослідження було зібрано та проаналізовано первинні дані та вторинну інформацію.

У результаті аналізу первинних джерел, отриманих під час опитування виявлено комунікаційні бар'єри та обґрунтовано напрями модернізації засобів просування. Розроблено комплексний маркетинговий проєкт «Ощад Next: Цифрова синергія», спрямований на гейміфікацію застосунку та цифрове просування державних грантових програм для ветеранів. Розраховано економічну доцільність наданих рекомендацій та зроблено висновок про високу прибутковість і перспективність запропонованого проєкту.

Ключові слова: маркетингові комунікації, банківські послуги, удосконалення, цифровізація, мобільний банкінг, малий і середній бізнес, ветерани, державні гранти, економічна ефективність.

ANNOTATION

Vereshchuk D.O. Improvement of Marketing Communications of a Banking Institution - Graduation thesis as a manuscript, contains 89 pages, 20 tables, 19 figures, 6 formulas, 3 appendices. The list of references includes 39 items.

The purpose of the graduation thesis is to study the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving the marketing communications system of a banking institution in a digitalized market.

Research Results. During the study, the banking services market of Ukraine and the marketing activities of the state-owned bank JSC «Oschadbank» were analyzed. As a result, the macro-environment, micro-environment and mezzio-environment factors of the financial institution were systematized. A SWOT analysis and a comprehensive audit were conducted, providing the opportunity to formulate a marketing management problem of the bank in the area of customer interaction.

The thesis analyzes theoretical propositions regarding the essence of marketing communications, identifying modern tools and their impact on the bank's performance in a competitive market. To ensure a high-quality study, both primary data and secondary information were collected and analyzed.

Through the analysis of primary information sources collected from a survey communication barriers were identified and directions for upgrading promotion tools were justified. A comprehensive marketing project "Oschad Next: Digital Synergy" was developed, aimed at gamification of the mobile app and digital promotion of state grant programs for veterans. The economic feasibility of the provided recommendations was calculated, leading to a conclusion on the high profitability and economic prospects of the proposed project.

Keywords: marketing communications, banking services, improvement, digitalization, mobile banking, small and medium-sized enterprises, veterans, state grants, economic efficiency.

Зміст

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	11
АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ	11
1.1 Характеристика діяльності АТ «Ощадбанк» на ринку банківських послуг	11
1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища АТ «Ощадбанк»	19
1.3 Аудит маркетингової діяльності АТ «Ощадбанк»	31
Висновки до розділу 1	43
РОЗДІЛ 2	45
ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ	45
2.1 Теоретичні основи формування маркетингових комунікацій на ринку банківських послуг.....	45
2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження.....	54
2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження	60
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3	80
УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	80
3.1 Розроблення проєкту комплексного удосконалення маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» в умовах цифрового ринку	80
3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	86
Висновки до розділу 3	90
ВИСНОВОК	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Сучасний ринок банківських послуг України характеризується високим рівнем динамічності та загостренням конкурентної боротьби. В умовах стрімкої діджиталізації фінансового сектору традиційні банківські установи стикаються з потужним тиском з боку цифрових конкурентів – необанків, які пропонують клієнтам високу швидкість обслуговування, технологічність та персоналізований підхід. У таких обставинах для великих системних банків, до яких належить АТ «Ощадбанк», питання ефективності маркетингових комунікацій набуває критичного значення.

Незважаючи на високий рівень довіри до АТ «Ощадбанк» як до державної установи, результати попередніх аналізів свідчать про наявність певного «комунікаційного розриву»: банк сприймається як надійний, але недостатньо технологічний, що ускладнює залучення та утримання платоспроможних сегментів ринку, зокрема молоді та представників малого і середнього бізнесу. Необхідність пошуку нових інструментів взаємодії, впровадження ігрових механік та адаптації тональності комунікації під потреби «цифрових» клієнтів обумовлює актуальність даної роботи. Удосконалення системи маркетингових комунікацій дозволить банку не лише омолодити клієнтську базу, а й зміцнити свої конкурентні позиції у довгостроковій перспективі.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних основ та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» для забезпечення залучення та утримання перспективних сегментів ринку.

Завдання роботи. Для досягнення поставленої мети було виконано такі завдання:

- надано характеристику діяльності банку на ринку;
- проаналізовано мікро- та макромаркетингове середовище банку;
- здійснено аудит маркетингової діяльності банку;

- проаналізовано теоретичні основи формування маркетингових комунікацій;
- розроблено план та здійснено маркетингове дослідження;
- проаналізовано та оцінено результати маркетингового дослідження;
- розроблено програму заходів щодо удосконалення маркетингових комунікацій банку;
- здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованих маркетингових заходів.

Об’єктом дослідження є процес формування та функціонування системи маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад щодо удосконалення маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» на ринку банківських послуг в умовах цифрової трансформації.

У роботі було використано такі методи: системний підхід для комплексного аналізу діяльності банку, SWOT-аналіз для оцінки конкурентних позицій, анкетування для збору первинної інформації від споживачів, методи фінансово-економічного аналізу для оцінки ROMI та терміну окупності проєкту. Під час проведення дослідження використовувалися методи збору інформації, такі як кабінетне дослідження та онлайн-опитування.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти України, фінансова звітність АТ «Ощадбанк», аналітичні огляди банківського ринку, публікації у профільних виданнях, результати проведеного автором анкетування. Обробка даних здійснювалася за допомогою пакету статистичних програм «MS Excel».

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробленні конкретного маркетингового проєкту «Ощад Next: Цифрова синергія», який може бути інтегрований у стратегію розвитку АТ «Ощадбанк». Запропоновані заходи, зокрема гейміфікація мобільного застосунку та репозиціонування в соціальних мережах, спрямовані на підвищення показника NPS, залучення

платоспроможної молоді та розширення співпраці з сегментом МСБ. Розраховані показники економічної ефективності підтверджують швидку окупність та високу рентабельність інвестицій у запропоновані заходи.

Апробація результатів досліджень. За результатами досліджень опубліковано тези:

Верещук Д.О., Тривайло А.Ю. Впровадження гейміфікації у маркетингову діяльність АТ «Ощадбанк» для залучення молоді аудиторії : Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING», 30 квітня 2026 р., м. Київ, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА: СИТУАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ

1.1 Характеристика діяльності АТ «Ощадбанк» на ринку банківських послуг

В даній дипломній роботі буде розглянуто Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (далі – АТ «Ощадбанк») та його діяльність. АТ «Ощадбанк» – один із найбільших фінансових інститутів України, що має статус державного банку (100% акцій належать державі в особі Кабінету Міністрів України). Заснований у 1991 році на базі установ Ощадного банку СРСР, він є правонаступником його прав та обов'язків [9]. Банк входить до переліку системно важливих банків України, що підкреслює його критичне значення для стабільності національної економіки. Станом на 2026 рік АТ «Ощадбанк» обслуговує мільйони приватних клієнтів, представників малого та середнього бізнесу (далі - МСБ), а також найбільші державні корпорації [1].

Основним видом діяльності АТ «Ощадбанк» згідно з КВЕД є 64.19 «Інші види грошового посередництва». Це охоплює повний спектр банківських операцій:

- залучення депозитів та вкладів від населення;
- кредитування (іпотечне, автокредитування, підтримка агросектору та енергонезалежності);
- розрахунково-касове обслуговування;
- емісія та обслуговування платіжних карток;
- виплата пенсій, соціальних допомог та грошового забезпечення військовослужбовців.

Діяльність банку чітко регламентована Законом України «Про банки і банківську діяльність» та специфічним статутом державного банку [2, 3].

АТ «Ощадбанк» володіє найширшою мережею відділень в Україні, яка налічує близько 1200 точок продажу, кількість може варіюватися залежно від безпекової ситуації, що забезпечує доступ до фінансових послуг навіть у найвіддаленіших куточках країни та на прифронтових територіях через мобільні підрозділи на базі броньованих вантажівок. Головний офіс (Центральний апарат) розташований за адресою: м. Київ, вул. Госпітальна, 12-г.

Історичний шлях банку розпочався з моменту проголошення незалежності України. У 1999 році банк було трансформовано у відкрите акціонерне товариство, а у 2011 році – у публічне акціонерне товариство, згодом в АТ. Важливим кроком стало приєднання АТ «Ощадбанку» до Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) у квітні 2022 року, що урівняло його умови з іншими комерційними банками, зберігаючи при цьому 100% державну гарантію на вклади під час дії воєнного стану [4, 9].

У сфері цифрової трансформації АТ «Ощадбанк» демонструє значні успіхи, розвиваючи екосистему «Мобільний Ощад». Банк був одним із перших, хто інтегрував технології безконтактних платежів NFC у транспортну інфраструктуру міст України. За підсумками останніх років банк стабільно посідає лідируючі позиції у рейтингах надійності та за обсягом кредитного портфеля в межах державних програм, таких як «Доступні кредити 5-7-9%» та «ЄОселя» [5].

АТ «Ощадбанк» приділяє пріоритетну увагу впровадженню високих корпоративних стандартів, що ґрунтуються на принципах прозорості та підзвітності державі як єдиному акціонеру. У банку діє комплексна система корпоративного управління, побудована відповідно до рекомендацій ОЕСР та вимог Національного банку України [6]. Кодекс корпоративної етики Ощадбанку регламентує поведінку співробітників, визначаючи нульову толерантність до корупції та конфліктів інтересів, що є фундаментальним для підтримки довіри з боку міжнародних фінансових інституцій.

Особливе місце в діяльності банку посідає інформаційна та кібербезпека. Будучи об'єктом критичної інфраструктури, АТ «Ощадбанк» впроваджує багаторівневі системи захисту даних, що включають цілодобовий моніторинг кіберзагроз та використання сучасних протоколів шифрування. Процесний підхід до безпеки забезпечує безперебійну роботу цифрових сервісів навіть в умовах кризових ситуацій, що підтверджується стабільним функціонуванням системи «Мобільний Ощад» та мережі POS-терміналів [7].

Банк реалізує стратегію універсального банкінгу, пропонуючи адаптовані фінансові рішення для різних сегментів ринку:

- для фізичних осіб, банк є лідером у сегменті соціальних виплат. Окрім стандартних інструментів таких як: платіжні картки, депозити, валютнообмін тощо, банк активно розвиває цифрові сервіси, іпотечне кредитування за програмою «ЄОселя» та сервіси для військовослужбовців і ветеранів [5];

- для малого та середнього бізнесу, пріоритетом є участь у державних програмах підтримки, зокрема «Доступні кредити 5-7-9%» та надання грантів у межах проекту «ЄРобота» [5]. Банк пропонує спеціалізовані рішення для агросектору, енергоефективні кредити та зручне розрахунково-касове обслуговування;

- для корпоративного сектору та держави: АТ «Ощадбанк» виконує роль стратегічного партнера для найбільших підприємств України, забезпечуючи масштабне кредитування стратегічних галузей (енергетика, логістика, ВПК). Як державний банк, він здійснює казначейське обслуговування та фінансовий супровід найважливіших загальнонаціональних проєктів відновлення [8].

Еволюція АТ «Ощадбанк» від радянської системи ощадних кас до сучасного універсального банку супроводжувалася докорінною зміною маркетингової поведінки. Якщо на початкових етапах розвитку банк займав пасивну позицію, покладаючись на монопольний доступ до ресурсів, то сучасна стратегія банку є агресивно-активною і спрямована на омолодження клієнтської бази та цифрову експансію.

Організаційна структура банку побудована за функціонально-дивізіональним принципом, де маркетингова функція інтегрована в систему управління через профільний Департамент маркетингу. Цей підрозділ відповідає за формування єдиної бренд-стратегії, управління репутацією та координацію рекламних кампаній. Важливою особливістю є взаємодія маркетингового департаменту з бізнес-лініями, роздрібним та корпоративним блоками, що дозволяє адаптувати продукти під потреби конкретних сегментів, таких, як аграрії програма «ОщадБізнес» або ветерани «Бізнес 4.5.0». Забезпечення ринкової діяльності також тісно пов'язане з Департаментом цифрової трансформації, що дозволяє реалізовувати концепцію «банк у кишені» [10].

У сучасних умовах цифрова присутність АТ «Ощадбанк» є ключовим інструментом підтримки конкурентоспроможності. Банк проводить комплексну трансформацію візуальної ідентичності тобто ребрендинг, відходячи від образу «консервативної установи» до «технологічного фінансового партнера». Основною точкою взаємодії з цифровим споживачем є екосистема «Мобільний Ощад», яка за рейтингами App Store та Google Play стабільно утримує високі позиції - середня оцінка 4.5-4.7 зірки (ДОДАТОК А), що свідчить про високий рівень задоволеності користувачів інтерфейсом та функціоналом [5, 11].

Комунікаційна політика в цифровому просторі базується на активній присутності в соціальних мережах (ДОДАТОК Б), де банк не лише інформує про продукти, а й здійснює оперативну підтримку клієнтів. Використання інструментів SMM та контент-маркетингу спрямоване на підвищення фінансової грамотності, що є частиною стратегії залучення молодіжного сегмента [12,13]. Окремим напрямом є розвиток сервісів безконтактних платежів та інтеграція в цифрові міські екосистеми наприклад, функціонал «картки киянина», що закріплює статус банку як інноваційного лідера в сегменті масових послуг [10].

На рисунку 1.1 представлено порівняльний аналіз структури кредитного та депозитного портфелів у динаміці за 2023-2025 роки, що дозволяє оцінити галузеву концентрацію банківських операцій. Ліва діаграма демонструє поступову диверсифікацію кредитування: попри домінування корпоративного бізнесу, спостерігається тренд до зниження його частки з 59% до 55% на користь роздрібного сегмента, який зріс на 4 відсоткові пункти. Водночас структура строкових депозитів на правій діаграмі свідчить про високу залежність від ресурсів фізичних осіб, оскільки роздрібний бізнес стабільно забезпечує близько 80% обсягу залучених коштів, тоді як частки МСБ та корпоративного сектору залишаються низькими та демонструють лише незначні коливання. Таким чином, візуалізовані дані підтверджують зміщення фокусу активних операцій у бік роздрібного кредитування при збереженні традиційно високої ролі населення у формуванні пасивної бази.

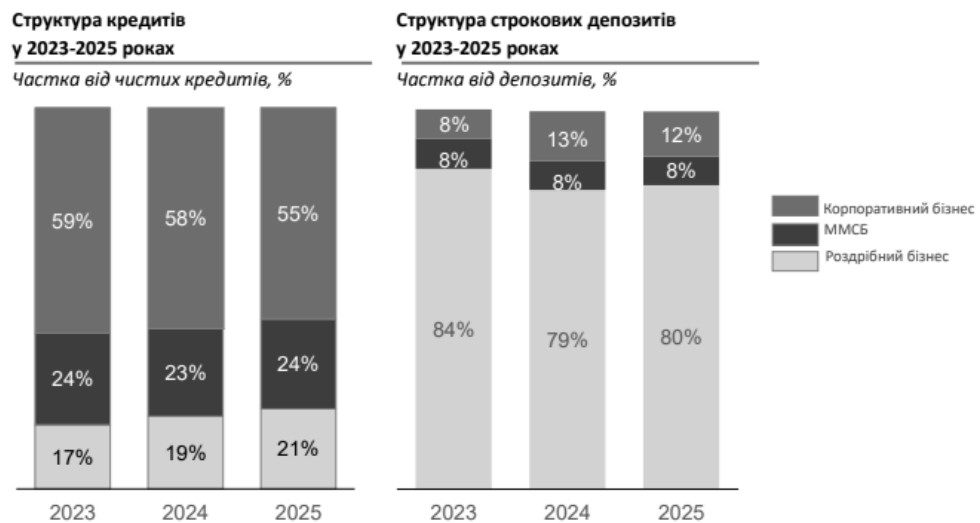


Рисунок 1.1 – Структура кредитів та строкових депозитів АТ «Ощадбанк» 2023-2025 рр.

Джерело [34]

Аналіз структури фінансового результату (рис. 1.2) за 2024-2025 роки свідчить про значне зростання прибутку, який збільшився з 7,9 млрд грн до 16 млрд грн. Головним чинником такого успіху стало зростання чистого

процентного доходу на 6,8 млрд грн, що було забезпечено активним розширенням кредитного портфеля на 18% або 59,6 млрд грн завдяки залученню нових коштів на рахунки клієнтів. Позитивну динаміку також підтримало суттєве зменшення витрат на формування резервів – з 10,7 млрд грн до 3,8 млрд грн. Хоча операційні витрати та податки зросли, загальне збільшення доходів дозволило бізнесу вдвічі покращити свій фінансовий показник за рік.

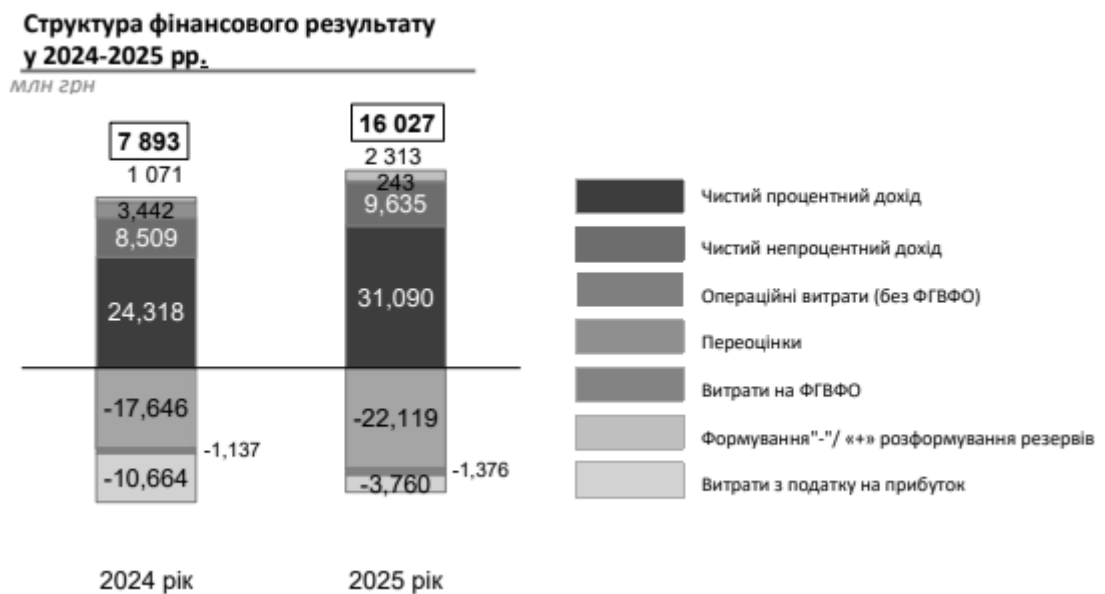


Рисунок 1.2 – Структура фінансових результатів АТ «Ощадбанк»
2024-2025 рр.

Джерело [34]

Ефективність маркетингової стратегії АТ «Ощадбанк» безпосередньо залежить від його ресурсного потенціалу. Будучи державним банком, АТ «Ощадбанк» володіє унікальним набором матеріальних та нематеріальних активів, що дозволяють йому утримувати лідерство в умовах високої конкуренції та воєнних викликів. Проведемо детальний ресурсний аналіз банку (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Ресурсний аналіз АТ «Ощадбанк»

Вид ресурсу	Характеристика ресурсів	Оцінка достатності / стану	Вплив на маркетингову діяльність	Сильна сторона / обмеження
Матеріальні	Найширша мережа відділень ~1200, понад 3000 банкоматів, мобільні броньовані відділення.	Висока, надлишкова в мирних регіонах, дефіцитна на ТОТ.	Забезпечує фізичну присутність бренду та доступ для всіх верств населення.	Сильна сторона: охоплення. Обмеження: високі витрати на утримання.
Фінансові	Статутний капітал – понад 49 млрд грн. Стабільна прибутковість, доступ до державних гарантій.	Висока стійкість, достатня ліквідність.	Дозволяє фінансувати масштабні рекламні кампанії та низькомаржинальні держпрограми.	Сильна сторона: фінансова потужність.
Кадрові	Понад 17 тис. працівників. Наявність спеціалізованих департаментів маркетингу та цифрової трансформації.	Задовільна. Потребує постійного перенавчання персоналу.	Рівень сервісу у відділеннях безпосередньо формує сприйняття бренду клієнтом.	Обмеження: людський фактор та бюрократизація процесів.
Інформаційні	Бази даних мільйонів клієнтів, системи Big Data аналітики, CRM-системи.	Достатня. Активно впроваджуються інструменти персоналізованого маркетингу.	Дозволяє створювати цільові офери для різних сегментів клієнтів.	Сильна сторона: володіння великим обсягом даних.
Цифрові	Платформа «Мобільний Ощад», ОщадБізнес, Apple/Google Pay, хмарні рішення.	Висока. Темпи цифровізації випереджають середньоринкові.	Перехід маркетингу в площину діджитал, зниження вартості залучення клієнта через застосунок.	Сильна сторона: технологічність.
Нематеріальні	Бренд №1 за рівнем довіри серед пенсіонерів, державний статус, 100% гарантія вкладів.	Надзвичайно висока. Репутація «найбільш надійного банку».	Фундамент для маркетингових комунікацій, що базуються на безпеці та стабільності.	Сильна сторона: унікальна довіра.

Джерело: складено автором на основі зовнішньої інформації, яка наявна у вільному доступі та [5]

Аналіз показує, що АТ «Ощадбанк» має потужний ресурсний базис. Проте, якщо матеріальні та фінансові ресурси є стабільними, то кадрові ресурси потребують подальшої адаптації до стандартів цифрового сервісу. Масштабна мережа відділень, яка раніше вважалася обтяжливою, у період воєнного стану перетворилася на стратегічну перевагу, дозволяючи банку виконувати соціальну функцію там, де приватні гравці залишили ринок.

Для узагальнення внутрішніх можливостей банку та їхнього впливу на подальшу маркетингову стратегію складено табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Узагальнення внутрішніх можливостей і обмежень АТ «Ощадбанк»

Внутрішній фактор	Прояв фактору на підприємстві	Наслідки для маркетингової діяльності	Потреба в удосконаленні
Державний статус	100% акцій належать Кабінету Міністрів України.	Формує імідж «останнього прихистку» для вкладників у часи кризи.	Посилення комунікації про сучасність банку, а не лише про надійність.
Масштабність мережі	Найбільша кількість фізичних точок контакту.	Можливість офлайн-маркетингу в кожній громаді України.	Оптимізація форматів відділень активний перехід до інклюзивних хабів.
Технологічний розрив	Різниця між цифровим застосунком та сервісом у віддалених касах.	Ризик розчарування молодих клієнтів при фізичному відвідуванні банку.	Впровадження єдиних стандартів клієнтського досвіду у всіх каналах.
Бюджетна потужність	Великі інвестиції в ІТ та маркетинг, рейтинг Тор-3 рекламодавців галузі.	Домінування в інформаційному полі, висока впізнаваність нових продуктів.	Підвищення ефективності використання бюджетів через глибшу аналітику.

Джерело: складено автором на основі зовнішньої інформації, яка наявна у вільному доступі та [5].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що організаційна структура та ресурсне забезпечення АТ «Ощадбанк» створюють сприятливі умови для агресивної маркетингової політики. Головним внутрішнім протиріччям

залишається баланс між соціальною місією, обслуговування збиткових відділень, пенсійні виплати та необхідністю бути високотехнологічним, прибутковим бізнесом. Саме розв'язання цього протиріччя через цифрову трансформацію персоналу та сервісів є ключовим завданням для вдосконалення ринкової діяльності банку.

1.2 Аналіз зовнішнього маркетингового середовища АТ «Ощадбанк»

Аналіз зовнішнього маркетингового середовища АТ «Ощадбанк» є критично важливим етапом дослідження, оскільки банк функціонує у відкритій системі, де фактори оточення безпосередньо визначають межі його стратегічного маневрування [14]. Зовнішнє середовище банку складається з макросередовища – це глобальні фактори, мезосередовища – це галузевий рівень та мікросередовища – це безпосереднє ринкове оточення [14]. Згідно з сучасними концепціями, саме збалансована оцінка цих рівнів дозволяє виявити не лише поточні ризики, а й приховані можливості для нарощування клієнтської бази в умовах економічної нестабільності [11]. На ринку банківських послуг України, який перебуває під тиском воєнних ризиків, роль зовнішнього аналізу трансформується з інструменту планування в інструмент оперативного виживання та адаптації [15].

Ключовим компонентом мікросередовища банку є його споживачі. Аналіз споживчої поведінки АТ «Ощадбанк» демонструє поступовий відхід від традиційного образу «ощадкаси для пенсіонерів» до універсальної моделі обслуговування [10]. Сучасний споживач банківських послуг в Україні характеризується високим рівнем адаптивності до цифрових каналів та підвищеними вимогами до безпеки активів [15]. Зміна структури попиту, зумовлена міграційними процесами та діджиталізацією, змушує банк переглядати свої підходи до сегментації та комунікації [11, 16]. У таблиці 1.3

наведено узагальнену характеристику споживачів банку та оцінку їхнього впливу на маркетингову діяльність.

Таблиця 1.3 – Аналіз споживачів АТ «Ощадбанк»

Параметри аналізу	Характеристика	Динаміка / тенденція	Значення для маркетингової проблеми
Основні сегменти споживачів	Фізичні особи (пенсіонери, ВПО, молодь), МСБ (агросектор), великий корпоративний бізнес.	Зростання частки клієнтів-підприємців та активної молоді завдяки цифровим продуктам.	Необхідність диференціації маркетингових повідомлень для різних вікових груп.
Потреби та мотиви купівлі	Потреба у безпеці збереження коштів, доступність готівки, швидкість онлайн-переказів.	Зміщення пріоритету з «географічної близькості відділення» до «якості мобільного застосунку».	Орієнтація на розвиток UI/UX інтерфейсів системи «Мобільний Ощад».
Поведінкові особливості	Висока лояльність старшого покоління; омніканальна поведінка активної частини населення.	Перехід клієнтів до безконтактних розрахунків та автоматизації регулярних платежів.	Потреба в оптимізації офлайн-мережі та впровадженні AI-помічників.
Чутливість до ціни	Висока серед соціальних верств; середня у корпоративного сектору, що цінує стабільність.	Зростання уваги до прихованих комісій та вартості обслуговування карток.	Акцент у рекламі на безкоштовних послугах (зняття готівки, перекази).
Канали комунікації	Відділення, контакт-центр, SMS, месенджери, соціальні мережі (Facebook, Instagram).	Домінування Digital-каналів та мобільних push-сповіщень як основних точок контакту.	Необхідність персоналізації пропозицій через Big Data аналітику.

Джерело: складено автором на основі [11, 15, 16] та внутрішніх звітів банку

Детальний розгляд цільової аудиторії показує, що АТ «Ощадбанк» наразі працює в умовах «подвійного тиску»: з одного боку, необхідно підтримувати консервативний сегмент, який потребує фізичного контакту у відділеннях, з іншого – боротися за необанкинг-клієнтів [11]. Згідно з дослідженнями банківського сектору, рівень очікувань щодо сервісу серед клієнтів МСБ зріс на 20% за останній рік, що зумовлено високою

конкуренцією з боку приватних банків [17]. Водночас, державний статус Ощадбанку виступає потужним чинником лояльності в періоди криз, оскільки клієнти сприймають його як найбільш надійний інститут для зберігання капіталу [15].

Тенденції останніх років вказують на те, що динаміка клієнтської бази банку напряму залежить від успішності інтеграції в державні цифрові сервіси, такі як «Дія» [11]. Процес переходу споживачів до конкурентів спостерігається переважно в сегменті молоді, яка висуває критичні вимоги до швидкості роботи застосунків [16]. Це визначає основну маркетингову проблему банку: необхідність подолання технологічного розриву у сприйнятті бренду різними поколіннями споживачів [11, 14].

Оцінка конкурентного середовища АТ «Ощадбанк» дозволяє визначити його стратегічну позицію в межах банківського сектору, що характеризується високим рівнем концентрації капіталу та жорсткою боротьбою за технологічну перевагу [11]. Інтенсивність конкуренції на ринку є надзвичайно високою, оскільки основні гравці змагаються не лише за обсяг депозитного портфеля, а й за рівень проникнення в цифрові екосистеми клієнтів [18]. Застосування моделі п'яти сил конкуренції М. Портера до діяльності банку вказує на те, що бар'єри входу на ринок залишаються критично високими через складні процедури ліцензування та значні інвестиційні витрати на кібербезпеку [14, 15]. Водночас, загроза з боку товарів-замінників, небанківських фінансових установ та криптоплатформ постійно зростає, що змушує банк до прискореної трансформації своїх продуктів [20].

Основними конкурентами АТ «Ощадбанк» є державні банки, що мають схожий ресурсний потенціал, зокрема АТ «Укресімбанк» та АБ «Укргазбанк», а також приватні фінансові установи, які диктують стандарти клієнтського досвіду [18]. Зокрема, конкуренція з АТ КБ «ПриватБанк» має характер боротьби за лідерство у масовому сегменті, тоді як протистояння з Монобанк фокусується на ергономіці цифрових інтерфейсів та швидкості обслуговування [19].

Для узагальнення конкурентних позицій ключових гравців ринку складено таблицю 1.4.

Таблиця 1.4 – Аналіз конкурентного середовища АТ «Ощадбанк»

Конкурент	Ринкова позиція	Основні переваги	Основні слабкі сторони	Відмінності від досліджуваного підприємства	Висновок для підприємства
Державні банки					
АТ КБ «ПриватБанк»	Абсолютний лідер ринку роздрібних послуг та цифрового банкінгу.	Найбільша база активних користувачів досконала екосистема «Приват24», висока автоматизація процесів.	Висока бюрократизація внутрішніх процедур як наслідок масштабу; навантаження на службу підтримки.	Більш агресивна ІТ-стратегія та вищий рівень інтеграції з сервісами e-commerce.	Орієнтир для вдосконалення швидкості транзакцій та юзабіліті мобільного банкінгу.
АТ «Укресім-банк»	Ключовий державний банк у сфері обслуговування експортно-імпортних операцій та корпоративного сектору.	Унікальна експертиза у торговому фінансуванні, доступ до міжнародних кредитних ліній, обслуговування стратегічних держпідприємств.	Слабко розвинений роздрібний банкінг та цифрові сервіси для фізичних осіб порівняно з лідерами ринку.	Вузька спеціалізація на інвестиційному та корпоративному банкінгу; обмежена мережа для масового клієнта.	Необхідність зміцнення позицій у сегменті обслуговування ЗЕД для великих корпоративних клієнтів.
АБ «Укргазбанк»	Провідний «Еко-банк», орієнтований на фінансування проектів сталого розвитку та енергоефективності.	Чітке позиціонування як лідера «зеленого» банкінгу, активна співпраця з міжнародними фінансовими організаціями.	Менша впізнаваність бренду в роздрібному сегменті; обмежений набір інноваційних продуктів для молоді.	Унікальна маркетингова стратегія, побудована на екологічній відповідальності та енергонезалежності.	Можливість розширення лінійки «еко-кредитів» та використання досвіду енергоефективних проектів.

Продовження таблиці 1.4

Недержавні банки					
Монобанк (АТ «Універсал Банк»)	Лідер у сегменті необанкінгу та залученні молодіжної аудиторії.	Найкращий UX/UI дизайн, відсутність відділень тобто нижчі витрати, висока швидкість прийняття кредитних рішень.	Обмежена присутність у корпоративному секторі; відсутність власної мережі відділень для складних операцій.	Повна відсутність фізичної мережі; маркетингова стратегія базується на гейміфікації та неформальній комунікації.	Необхідність впровадження елементів гейміфікації та спрощення клієнтського шляху в «Мобільному Ощаді».
АТ «Райффайзен Банк»	Провідний банк з іноземним капіталом, орієнтований на якісний сервіс та МСБ.	Міжнародні стандарти комплаєнсу, висока довіра з боку корпоративних клієнтів, стабільна ресурсна база.	Консервативна політика щодо ризикових сегментів; повільніше впровадження локальних цифрових інновацій.	Орієнтація на преміальний сегмент та міжнародні транзакції за рахунок материнської групи.	Можливість запозичення досвіду сервісних моделей для обслуговування агросектору та МСБ.

Джерело: складено автором на основі [11, 18, 19, 20, 21]

Згідно з класифікацією конкурентних стратегій за Ф. Котлером, АТ «Ощадбанк» наразі займає позицію «претендента на лідерство», що вимагає від нього постійної ініціативи у впровадженні нових продуктів для скорочення розриву з лідером [14]. Темпи зміни конкурентних переваг у банківському секторі є дуже високими: технологічне рішення, що було інноваційним сьогодні, стає ринковим стандартом вже за кілька місяців [18]. Це зумовлює маркетингову проблему банку – необхідність підтримки балансу між іміджем надійного державного інституту та репутацією інноваційного технологічного партнера [11].

Аналіз показує, що ймовірність появи нових великих банківських конкурентів є низькою, проте загроза експансії міжнародних фінтех-проектів наприклад, Revolut або Wise у сегмент транскордонних переказів є реальною [18, 20]. Для утримання ринкових позицій АТ «Ощадбанк» повинен

використовувати свою головну конкурентну перевагу – найбільшу фізичну мережу відділень – як базу для омніканального сервісу, що недоступний суто цифровим гравцям [15, 21]. Таким чином, конкурентна стійкість банку прямо залежить від його здатності конвертувати масштаб мережі у якість персоналізованого обслуговування [18].

Специфіка банківської діяльності визначає особливий склад постачальників, де замість сировини ключову роль відіграють постачальники капіталу вкладники, НБУ, технологічних рішень та інформаційних послуг [15]. Залежність АТ «Ощадбанк» від глобальних постачальників програмного забезпечення та хмарних сервісів таких як Microsoft, Oracle, Cisco створює певні ризики, пов'язані з ліцензійною політикою та кібербезпекою [7]. Водночас стабільність поставок фінансового ресурсу забезпечується статусом державного банку та високим рівнем довіри населення, що робить АТ «Ощадбанк» менш вразливим до коливань на міжбанківському ринку [11]. Важливим аспектом є взаємодія з постачальниками охоронних та логістичних послуг, оскільки функціонування мобільних відділень на прифронтових територіях вимагає безперебійного сервісного супроводу спецтехніки [8, 22].

Маркетингові посередники банку виконують роль «містків» до споживача, де ключове місце посідають міжнародні платіжні системи Visa та Mastercard [18]. Завдяки співпраці з ними банк впроваджує інноваційні продукти, такі як картки з підтримкою токенизації для Apple Pay та Google Pay, що критично важливо для конкуренції з необанками [10, 23]. Також значну роль відіграють страхові компанії-партнери, які забезпечують крос-продажі страхових продуктів разом із кредитними лініями, та медіа-агенції, що реалізують комунікаційну стратегію банку в цифровому та офлайн-просторах [11, 23]. Високий рівень контролю над каналами збуту забезпечується власною екосистемою «Мобільний Ощад», яка мінімізує залежність від сторонніх платформ при здійсненні розрахунків [16].

Контактні аудиторії АТ «Ощадбанк» суттєво впливають на його репутаційний капітал. Як державна установа, банк перебуває під постійним

наглядом з боку Кабінету Міністрів України, який є акціонером, та Національного банку України - регулятора, що визначає жорсткі рамки маркетингової поведінки [2, 6]. Фінансові медіа та громадські організації ветеранів також виступають активними суб'єктами, які формують суспільну думку про банк [12, 24]. Взаємодія з міжнародними фінансовими інституціями МВФ, ЄБРР вимагає від банку дотримання високих стандартів ESG та прозорості, що безпосередньо впливає на можливості залучення іноземних інвестицій для проєктів відновлення [8, 24].

Для формалізації результатів аналізу мікросередовища та визначення ключових факторів впливу на маркетингову діяльність банку складено таблицю 1.5.

Таблиця 1.5 – Аналіз мікросередовища АТ «Ощадбанк»

Елемент мікросередовища	Основні характеристик	Тенденції / зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
Споживачі	Багатомільйонна база: від пенсіонерів до МСБ та великих корпорацій.	Масова діджиталізація та зростання вимог до швидкості обслуговування.	Визначають вимоги до функціоналу цифрових каналів та асортименту послуг.	Можливість : розширення частки ринку за рахунок молоді.
Конкуренти	ПриватБанк є лідером, також державні АТ «Укрексімбанк» та АБ «Укргазбанк» топобанк - цифрова загроза, системні іноземні банки.	Посилення конкуренції в сегменті онлайн-кредитування та кешбеку.	Змушують банк до постійної модернізації та агресивного маркетингу.	Загроза: відтік клієнтів до більш технологічних необанків.
Постачальники	НБУ ліквідність, ІТ-вендори, системи безпеки, вкладники.	Перехід на хмарні технології та імпортозаміщення критичного ПЗ.	Визначають собівартість ресурсів та стабільність ІТ-інфраструктури.	Загроза: зростання вартості софту та ризику кібератак.

Продовження таблиці 1.5

Маркетингові посередники	Visa/Mastercard, Apple/Google, рекламагенції, страхові компанії.	Поглиблення інтеграції банківських послуг у нефінансові екосистеми.	Розширюють доступ до аудиторії та забезпечують технологічність оплат.	Можливість: створення спільних продуктів (кобрендів).
Контактні аудиторії	Держава КМУ, НБУ, ЗМІ, ветеранські спільноти, міжнародні донори.	Посилення вимог до соціальної відповідальності та інклюзивності.	Формують репутаційний фон та визначають регуляторні обмеження.	Можливість: зміцнення довіри через реалізацію соцпроектів.

Джерело: складено автором на основі [1, 7, 8, 11, 15, 18, 22, 23, 24]

Підсумовуючи аналіз мікросередовища, можна зробити висновок, що АТ «Ощадбанк» володіє унікальною позицією, поєднуючи статус державної гарантії з активною цифровою експансією. Найбільш критичним фактором впливу залишається зміна поведінки споживачів, які все частіше віддають перевагу швидкості та зручності перед фізичною присутністю відділень, що вимагає від банку прискореної трансформації бізнес-процесів [11, 15].

Водночас ефективна взаємодія з маркетинговими посередниками та стабільні відносини з контактними аудиторіями дозволяють банку мінімізувати ризики, спричинені агресивними діями конкурентів. Виявлені загрози, зокрема технологічний розрив та висока вартість утримання ІТ-інфраструктури, мають стати пріоритетними напрямками в розробці майбутньої маркетингової стратегії підприємства [18, 23].

Аналіз мезосередовища АТ «Ощадбанк» дозволяє оцінити стан банківської галузі України та територіальні особливості функціонування фінансового ринку, що безпосередньо впливають на ефективність збутової політики [11]. На галузевому рівні спостерігається тенденція до подальшої консолідації капіталу в державних банках, які наразі контролюють понад 50% чистих активів сектору [15, 25]. Базовий ринок банку охоплює всі регіони України, проте територіальна структура попиту зазнала значних деформацій

через міграційні процеси та тимчасову окупацію окремих територій [26]. Це змушує банк перерозподіляти маркетингові зусилля між стабільними західними регіонами та прифронтовими зонами, де «Ощадбанк» часто виступає єдиним фінансовим оператором [8, 26].

Особливістю мезосередовища є також високий рівень цифровізації базового ринку, що стимулює зміну формату фізичної присутності банку: від традиційних кас до багатофункціональних інклюзивних хабів у великих містах [10, 27]. Галузеві бар'єри для нарощування частки ринку залишаються високими через жорсткі вимоги НБУ до капіталізації та управління ризиками в умовах воєнного стану [15, 25]. У таблиці 1.6 систематизовано ключові чинники мезосередовища, що визначають ринкові можливості «Ощадбанку».

Таблиця 1.6 – Аналіз мезосередовища АТ «Ощадбанк»

Елемент мезосередовища	Характеристика	Поточний стан / тенденція	Вплив на підприємство	Значення для маркетингової проблеми
Галузь (Банківський сектор)	Висока концентрація капіталу в держсекторі; стійкість до шоків.	Зростання чистого прибутку сектору та активне впровадження AI-технологій.	Вимагає постійного інвестування в IT-інфраструктуру для підтримки конкурентності.	Необхідність обґрунтування бюджетів на цифрову трансформацію.
Базовий ринок	Універсальний банкінг для всіх категорій клієнтів в Україні.	Відновлення попиту на споживче кредитування та державні грантові програми.	Формує портфель продуктів, орієнтований на відбудову та енергонезалежність.	Визначення пріоритетних продуктів для просування в 2026 році.
Географія споживачів	Загальнонаціональне охоплення; значна частка ВПО та біженців.	Масове переміщення населення до західних та центральних областей.	Потреба в адаптації маркетингових комунікацій під потреби внутрішніх мігрантів.	Коригування регіональних стратегій залучення клієнтів.

Продовження таблиці 1.6

Територіальна структура збуту	Найбільша мережа відділень ~1200; мобільні банки на базі авто.	Оптимізація нерентабельних відділень у тилу та експансія на деокуповані території.	Забезпечує унікальну фізичну присутність, недоступну конкурентам-необанкам.	Використання мережі як переваги в комунікаційній стратегії.
Регіональна концентрація попиту	Висока концентрація в містах-мільйонниках Київ, Львів, Дніпро.	Диспропорція між попитом на цифрові послуги міста та готівку села.	Змушує впроваджувати різні сервісні моделі для різних типів населених пунктів.	Розв'язання проблеми неоднорідності клієнтського досвіду.

Джерело: складено автором на основі [8, 11, 15, 25, 26, 27]

Проведений аналіз мезосередовища свідчить про те, що АТ «Ощадбанк» працює в умовах значної регіональної нерівномірності фінансового попиту. Галузеві тенденції до діджиталізації вимагають від банку гнучкості, проте його унікальна роль у забезпеченні фінансової інклюзії на периферії залишається стратегічним ресурсом, який важко дублювати приватним конкурентам [25, 26].

Таким чином, головним викликом мезосередовища є подолання розриву між високою вартістю утримання широкої мережі відділень та необхідністю інвестування в цифрові канали збуту. Маркетингова стратегія банку повинна базуватися на поєднанні фізичної доступності із персоналізованими цифровими оферами для регіональних сегментів із різною концентрацією попиту [18, 27].

Завершальним етапом аналізу зовнішнього оточення АТ «Ощадбанк» є дослідження факторів макросередовища, які формують глобальний контекст його діяльності та визначають довгострокові тренди розвитку фінансового ринку України. У 2026 році макросередовище банку характеризується високим рівнем інституційної трансформації, зумовленої процесами євроінтеграції та необхідністю підтримання економічної стійкості в умовах

тривалих безпекових викликів [11, 28]. Вплив макроректорів на державний банк має специфічний характер, оскільки Ощадбанк часто виступає інструментом реалізації державної економічної політики, що робить його чутливим до найменших політико-правових та економічних коливань [8, 29].

Аналіз макросередовища дозволяє виявити стратегічні розриви між поточним станом банку та вимогами глобального ринку. Особливе значення мають технологічні та соціокультурні чинники, які стимулюють банк до глибинної діджиталізації та перегляду традиційних моделей комунікації [18, 30]. У таблиці 1.7 проведено систематизацію ключових факторів макросередовища та оцінено їхній вплив на ринкову діяльність банку.

Таблиця 1.7 – Аналіз макросередовища АТ «Ощадбанк»

Фактор макросередовища	Прояв фактору	Тенденція зміни	Вплив на підприємство	Можливість / загроза
Демографічні	Масова міграція населення внутрішня та зовнішня, старіння нації.	Зменшення чисельності активного населення в окремих регіонах; концентрація у великих містах.	Зміна структури попиту та необхідність адаптації продуктів для ВПО та людей похилого віку.	Загроза: скорочення обсягів цільового ринку в депресивних регіонах.
Економічні	Коливання облікової ставки НБУ, рівень інфляції, стабілізація курсу гривні.	Поступове відновлення кредитування; зростання реальних доходів населення в ІТ та агросекторі.	Визначає вартість залучення депозитів та прибутковість кредитних програм.	Можливість: нарощування кредитного портфеля через держпрограми.
Політико-правові	Адаптація законодавства до вимог ЄС посилення фінмоніторингу.	Впровадження нових вимог до капіталу та прозорості банківських операцій.	Підвищення стандартів комплаєнсу та звітності; обмеження маркетингових бюджетів.	Загроза: зростання витрат на регуляторну відповідність.

Продовження таблиці 1.7

Технологічні	Розвиток Open Banking, впровадження ШІ в клієнтський сервіс, цифрові валюти.	Масовий перехід на безпаперові технології та біометричну ідентифікацію.	Необхідність швидкої модернізації застарілих ІТ-систем та розвитку «Мобільного Ощадку».	Можливість: зниження собівартості операцій через автоматизацію.
Соціокультурні	Зростання рівня фінансової грамотності, запит на соціальну відповідальність.	Зміна лояльності: від «традицій» до «зручності та екологічності» бренду.	Формує нові вимоги до брендингу та інклюзивності відділень.	Можливість: зміцнення репутації як «національного та людського» банку.
Природні	Енергетичні виклики, необхідність автономності критичної інфраструктури.	Збільшення інвестицій у «зелену» енергетику та енергонезалежність мережі.	Потреба у забезпеченні відділень генераторами та Starlink проєкт Power Banking.	Загроза: високі витрати на підтримку життєздатності мережі.

Джерело: складено автором на основі [11, 15, 29, 30, 31]

Проведений аналіз мікро-, мезо- та макросередовища АТ «Ощадбанк» дозволяє стверджувати, що банк функціонує в умовах надзвичайної складності, де традиційні переваги, державний статус, широка мережа потребують негайної технологічної актуалізації. Найбільш значущою зміною в ринковому оточенні є трансформація споживчої поведінки: клієнти все частіше сприймають банк не як установу для зберігання коштів, а як цифровий сервіс, що має бути інтегрований у їхній щоденний стиль життя [15, 30]. Це створює ключову маркетингову проблему для АТ «Ощадбанк» – криза позиціонування, коли сприйняття банку як «надійного, але повільного гіганта» перешкоджає ефективному залученню молодіжного та високотехнологічного корпоративного сегментів [11, 18].

Головні можливості банку пов'язані з його участю у державних програмах відновлення та можливістю використання Big Data для створення

персоналізованих оферів, що дозволить ефективніше конкурувати з необанками [23, 30]. Водночас загрози, такі як жорстке регулювання, кіберзагрози та демографічна криза, вимагають від банку гнучкості в управлінні ресурсами та комунікаціями. Виявлені фактори вказують на те, що подальший розвиток ринкової діяльності АТ «Ощадбанк» можливий лише за умови гармонізації його соціальної місії з агресивною цифровою стратегією, що забезпечить стабільність бренду в умовах мінливого зовнішнього середовища [11, 28]. Це підводить до необхідності проведення детального аудиту внутрішніх маркетингових процесів банку, що буде розглянуто в наступних розділах роботи.

1.3 Аудит маркетингової діяльності АТ «Ощадбанк»

Аудит маркетингової діяльності АТ «Ощадбанк» виступає комплексним інструментом перевірки стратегічних цілей банку на відповідність динамічним змінам зовнішнього середовища та внутрішнім ресурсним можливостям [32]. У межах даної роботи цей процес розглядається не лише як фінансова ревізія, а як глибокий аналіз обґрунтованості маркетингових рішень у розрізі продуктових ліній та клієнтських сегментів [14]. Оцінка ефективності маркетингу дозволяє трансформувати розрізнені статистичні дані у конкретні управлінські висновки, що стають фундаментом для постановки ключової маркетингової проблеми [32]. Особлива увага приділяється інтеграції маркетингової стратегії в загальну бізнес-модель банку, де показники прибутковості на одного клієнта та рентабельності інвестицій у цифрові канали збуту стають визначальними для оцінки конкурентоспроможності [5, 33].

Першим кроком аудиту є стратегічна оцінка портфеля бізнес-напрямів банку, що дозволяє визначити джерела формування основного доходу та напрями, які потребують капітальних інвестицій [32]. Для АТ «Ощадбанк», як універсальної фінансової установи, характерна диверсифікована структура

діяльності, що включає роздрібний банкінг, обслуговування малого та середнього бізнесу, а також корпоративний сектор [8, 11]. Використання матриці BCG дозволяє співвіднести темпи зростання ринку в кожному сегменті з відносною часткою, яку займає банк, що дає змогу виокремити пріоритетні зони маркетингової активності [14, 34]. Результати аналізу портфеля бізнес-напрямів АТ «Ощадбанк» систематизовано у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8 – Аналіз портфеля бізнес-напрямів АТ «Ощадбанк»

Бізнес-напрямок / товарна група	Частка у доході	Темп зростання ринку	Відносна частка ринку	Позиція у матриці BCG	Висновок
Роздрібний банкінг (соціальний сегмент)	35-40%	Низький / Середній	Висока (лідер сегменту)	«Дійна корова»	Стабільне джерело ліквідності; потребує утримання через цифровізацію послуг.
МСБ та мікрокредитування (ОщадБізнес)	15-20%	Високий	Середня (активно зростає)	«Зірка»	Пріоритетний напрям; потребує агресивного маркетингу та інвестицій.
Корпоративний та державний сектори	30-35%	Низький	Висока	«Важкі діти»	Стратегічне партнерство; фокус на управлінні ризиками та стабільності.
Цифрові сервіси та Fintech-продукти	5-10%	Дуже високий	Низька / Середня	«Собаки»	Високий потенціал зростання; необхідна докорінна зміна позиціонування для конкуренції.

Джерело: складено автором на основі [5, 11, 15, 18, 25, 30, 34]

Аналіз портфеля за допомогою матриці BCG підтверджує, що традиційний напрям роздрібний банкінг забезпечує банк стабільним грошовим потоком, виконуючи роль «дійної корови» [14]. Проте, найбільш

динамічний розвиток спостерігається у сегменті МСБ, який завдяки державним програмам підтримки та грантовим проєктам трансформується у «зірку» портфеля, вимагаючи посилення рекламної присутності та вдосконалення CRM-систем [11, 26]. Найскладнішою зоною залишаються інноваційні цифрові продукти, які через високу конкуренцію з боку необанків поки що мають обмежену частку ринку, але володіють критичним значенням для майбутнього виживання установи [18, 30].

Таким чином, стратегічне становище АТ «Ощадбанк» характеризується необхідністю перерозподілу ресурсів від стабільних, але малоперспективних у плані росту напрямів до високотехнологічних секторів [33]. Аудит маркетингового портфеля вказує на те, що банк володіє потужною базою для масштабування, проте поточна маркетингова модель вимагає оновлення в частині управління життєвим циклом клієнта [32, 33]. Виявлена диспропорція між лідерством у соціальних виплатах та слабкими позиціями у вільному комерційному фінтех-сегменті є ключовим об'єктом для подальшої розробки маркетингової стратегії [11, 18].

Аналіз конкурентної стратегії АТ «Ощадбанк» дозволяє зрозуміти механіку формування ринкових переваг банку в умовах надвисокої волатильності фінансового сектору [11]. На сучасному етапі банк намагається відійти від стратегії пасивного утримання державної частки ринку до активної диференціації, що базується на поєднанні технологічності та фізичної доступності. Конкурентна поведінка АТ «Ощадбанк» визначається необхідністю конкурувати одночасно у двох площинах: з традиційними банками – за надійність і мережу, та з необанками – за швидкість та зручність клієнтських інтерфейсів [18, 32]. Успішність реалізації цієї стратегії прямо залежить від здатності банку нівелювати бюрократичні бар'єри та прискорити виведення нових продуктів [32, 33].

Для детальної оцінки стратегічного підходу банку проведено аналіз ключових елементів його конкурентної поведінки, результати якого наведено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9 – Аналіз конкурентної стратегії АТ «Ощадбанк»

Елемент аналізу	Характеристика	Фактичний стан	Оцінка відповідності ринковим умовам	Висновок
Тип конкурентної стратегії	Диференціація через технологічність та інклюзивність.	Перехід від масового обслуговування до персоналізованих цифрових рішень.	Висока, оскільки ринок вимагає індивідуального підходу до клієнта.	Необхідно посилювати акцент на унікальності цифрового досвіду.
Джерела конкурентних переваг	100% державна гарантія, найбільша мережа, партнерство з державою.	Надійність та стабільність капіталу є ключовими аргументами банку.	Висока в умовах війни, оскільки безпека вкладів є пріоритетом №1.	Використовувати «безпеку» як базу для просування ризикових продуктів.
Цільові сегменти	Універсальне охоплення: від отримувачів соцвиплат до агрохолдингів.	Висока частка в соціальних сегментах; зростання в МСБ та ІТ.	Середня; існує ризик втрати молодіжного сегменту через агресію небанків.	Потрібна вузька сегментація та створення суббрендів для молоді.
Поведінка конкурентів	Агресивна діджиталізація, демпінг у комісійних продуктах.	Конкуренти фокусуються на швидкості кредитування та кешбеках.	Висока; ринок перенасичений схожими за функціоналом оферами.	Необхідна розробка унікальних ціннісних пропозицій.
Стійкість конкурентної позиції	Висока завдяки державному статусу та масштабній базі.	Стабільна, проте вразлива у сегменті високих технологій.	Задовільна; потребує постійної технологічної підтримки переваг.	Стійкість забезпечується лише за умови безперервних інновацій.

Джерело: складено автором на основі [11, 25, 32]

Результати аналізу свідчать про наявність певного розриву між проголошеною стратегією інноваційної диференціації та фактичним сприйняттям банку споживачами. Хоча АТ «Ощадбанк» активно впроваджує цифрові інструменти, його конкурентна перевага все ще значною мірою базується на інерційних факторах, таких як державний статус та мережа відділень [15, 33]. Згідно з дослідженнями ринку, конкуренти швидше

адаптуються до змін у споживчих перевагах, пропонуючи гнучкіші умови обслуговування, що створює загрозу поступового «вимивання» найбільш маржинальних клієнтських груп з портфеля Ощадбанку [33].

Оцінка відповідності стратегії ринковим умовам показує, що для збереження стійкої позиції банку недостатньо лише «масштабу»; критично важливим стає перетворення на гнучку екосистему, яка здатна швидко реагувати на запити мікросегментів [16,32]. Виявлений розрив у швидкості впровадження інновацій порівняно з приватними банками є одним із ключових джерел маркетингової проблеми, оскільки він обмежує ефективність комунікаційних кампаній, спрямованих на омолодження аудиторії [11, 32]. Таким чином, аудит конкурентної стратегії вказує на необхідність переходу від стратегії «утримання частки» до стратегії «випереджаючого розвитку сервісної моделі».

Продуктова стратегія АТ «Ощадбанк» базується на принципі універсальності, що дозволяє банку охоплювати практично всі сегменти фінансового ринку України. Асортиментна політика банку характеризується значною шириною, оскільки вона охоплює як традиційні банківські продукти – це депозити, розрахунково-касове обслуговування, так і спеціалізовані державні програми, такі як «Доступні кредити 5-7-9%» або грантова підтримка «єРобота» тощо [1, 5]. Глибина продуктової лінійки забезпечується за рахунок варіативності тарифних пакетів, адаптованих під специфічні потреби різних груп: від отримувачів соціальних виплат до великих агрохолдингів та ІТ-підприємців [11, 15]. Особлива увага в продуктивній стратегії приділяється цифровій трансформації, результатом якої став запуск оновленого застосунку «Мобільний Ощад», що поступово замінює застарілу систему «Ощад 24/7» та дозволяє банку конкурувати в сегменті необанкінгу [16, 18].

Проте аналіз оновлення продуктового портфеля вказує на наявність певної інертності у впровадженні інновацій порівняно з приватними фінансовими установами. Хоча банк активно розвиває цифрові канали, значна частина асортименту все ще орієнтована на фізичне обслуговування у

відділеннях, що подовжує життєвий цикл традиційних послуг, але водночас створює ризики перевантаження операційної мережі [15, 30]. Узгодженість продуктової пропозиції з новим позиціонуванням «Мій банк – моя країна» вимагає від установи балансу між соціально значущими низькорентабельними продуктами та високотехнологічними комерційними сервісами [11, 24]. Для глибшого розуміння структури продуктового портфеля та виявлення проблемних зон складено таблицю 1.10.

Таблиця 1.10 – Аналіз продуктової стратегії АТ «Ощадбанк»

Параметр продуктової стратегії	Характеристика	Поточний стан	Проблемні аспекти	Висновок
Ширина асортименту	Максимальна: роздрібні, корпоративні, інвестиційні послуги та держпрограми.	Банк представлений у всіх ключових нішах банківського ринку.	Складність управління великою кількістю різнопланових продуктів.	Необхідна оптимізація через виведення з ринку дублюючих послуг.
Глибина асортименту	Висока: наявність спеціалізованих карткових продуктів «Підтримка, Картка киянина тощо.	Глибока адаптація під соціальні верстви та військовослужбовців.	Надмірна деталізація тарифів може заплутувати клієнта.	Потрібне спрощення та уніфікація тарифних лінійок для Mass Market.
Оновлення портфеля	Активне впровадження Apple Pay/Google Pay та перехід на Mobile First стратегію.	Регулярний випуск оновлень для цифрового банкінгу.	Часткова застарілість Core-системи, що сповільнює запуск нових функцій.	Пріоритет – інвестиції в архітектуру ІТ для прискорення оновлень.
Відповідність потребам ринку	Висока відповідність у сегменті надійності та держпрограм.	Лідер за обсягом виданих грантів та підтримки енергонезалежності.	Недостатня привабливість для молодіжної аудиторії.	Необхідна розробка гейміфікованих продуктів для залучення молоді.

Продовження таблиці 1.10

Життєвий цикл продуктів	Класичні депозити – стадія зрілості; цифрові картки – стадія зростання.	Більшість традиційних послуг потребують «повернення життя».	Традиційні ощадкнижки та касові операції – на стадії спаду.	Поступова міграція клієнтів зі спадаючих у зростаючі цифрові канали.
Узгодженість із позиціонуванням	Продукти підкреслюють статус національного банку-партнера.	Висока довіра до бренду як до гаранта безпеки.	Сприйняття банку як «державної структури» обмежує імідж інноватора.	Використовувати продуктивні інновації для зміни іміджу на «Digital-банк».

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 11, 14, 15, 16, 18, 24, 29, 30]

Аналіз продуктової стратегії показує, що АТ «Ощадбанк» володіє одним із найпотужніших портфелів на ринку, проте його ефективність стримується нерівномірністю розвитку окремих напрямів. Основна маркетингова проблема на цьому рівні полягає в тому, що банк часто асоціюється з продуктами для старшого покоління та соціальними виплатами, тоді як його сучасні цифрові рішення залишаються в тіні необанків-конкурентів [11, 18]. Наявність у портфелі продуктів, що перебувають на стадії спаду створює додатковий фінансовий тягар на маркетингову систему банку.

У підсумку, продуктова політика підприємства потребує переходу до моделі «Lean Banking» – відсікання застарілих інструментів на користь розвитку омніканального сервісу. Це дозволить банку не лише утримувати наявну базу, а й активно залучати платоспроможні сегменти, які цінують технологічність нарівні з державною надійністю [30, 32]. Подальший аудит має зосередитися на тому, як цінова та збутова політика підтримують реалізацію оновленого продуктового ряду.

Проведення SWOT-аналізу є завершальним етапом аудиту, який дозволяє інтегрувати результати дослідження внутрішнього потенціалу АТ «Ощадбанк» та оцінки його зовнішнього оточення. Цей інструмент допомагає

наочно продемонструвати, як сильні сторони банку можуть бути використані для реалізації ринкових можливостей, а які слабкі сторони роблять установу вразливою перед зовнішніми загрозами [32].

У контексті АТ «Ощадбанк» SWOT-аналіз фокусується на ключовій дилемі: як конвертувати масштаб державної установи та довіру до неї у гнучкість і технологічність, що вимагаються сучасним цифровим ринком [11, 18]. На основі аналізу різних джерел у таблиці 1.11 систематизовано фактори, що визначають маркетингову позицію підприємства.

Таблиця 1.11 – SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– статус державного банку та 100% гарантія повернення вкладів населення, що забезпечує стабільну базу фондування; – найбільша мережа відділень в Україні понад ~1200, що забезпечує фізичну доступність навіть у віддалених регіонах; – лідерство у державних програмах «5-7-9%», «єРобота», що створює ексклюзивні канали залучення корпоративних клієнтів; – розвинена система Power Banking,	– консервативний імідж бренду, що асоціюється у молодіжної аудиторії із застарілими сервісами та бюрократією; – більш повільний цикл оновлення ІТ-інфраструктури порівняно з приватними необанками; – бюрократизація внутрішніх процесів, що сповільнює прийняття рішень та погіршує клієнтський досвід у складних продуктах; – нижча ефективність маркетингових комунікацій у цифрових каналах порівняно з агресивними стратегіями конкурентів.
Можливості	Загрози
– зростання попиту на фінансування відбудови, енергонезалежності та агросектору в межах міжнародних грантів; – подальша діджиталізація послуг та переведення клієнтів у «Мобільний Ощад», що дозволить знизити операційні витрати; – залучення ветеранів та внутрішніх мігрантів через спеціалізовані соціальні та кредитні продукти; – інтеграція в європейську фінансову систему та впровадження стандартів Open Banking для розширення сервісів.	– агресивна експансія необанків, які переманюють найбільш активну та платоспроможну частину клієнтської бази; – постійні ризики кібератак на державну фінансову інфраструктуру, що потребує значних витрат на захист; – демографічна криза та міграція, що призводить до скорочення цільового ринку та відтоку капіталу за кордон; – регуляторний тиск з боку НБУ щодо підвищення вимог до капіталу.

(розроблено автором)

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що стратегічна стійкість АТ «Ощадбанк» базується на його масштабі та державній підтримці, проте ці ж фактори створюють «пастку консерватизму». Найбільш суттєвою загрозою є технологічний та репутаційний відрив приватних конкурентів, які швидше адаптуються до соціокультурних змін у моделях споживання. Слабкі сторони банку, зокрема складність внутрішніх процедур та інертність бренду, значно обмежують ефективність використання його сильних сторін, як-от доступу до дешевого ресурсу та державних програм [11].

Таким чином, SWOT-аналіз вказує на те, що маркетингова проблема АТ «Ощадбанк» полягає не у відсутності ресурсів чи продуктів, а у невідповідності поточної сервісної моделі та іміджу банку очікуванням найбільш перспективних сегментів ринку. Виявлені можливості можуть бути реалізовані лише за умови подолання внутрішньої бюрократії та активного оновлення комунікаційної політики. Це створює логічну основу для переходу до другого розділу роботи, де буде проведено детальний аудит окремих маркетингових інструментів та сформульовано конкретну стратегію подолання виявленого стратегічного розриву [32].

Для завершення аудиту зовнішнього та внутрішнього середовища банку необхідно перейти від статичного переліку факторів до визначення стратегічних сценаріїв розвитку. Перехресний SWOT-аналіз дозволяє встановити кореляцію між внутрішнім потенціалом банку та зовнішніми викликами, що є критично важливим для формування обґрунтованої маркетингової стратегії в умовах воєнного стану та цифрової трансформації ринку [11, 32].

Особливе значення для Ощадбанку має використання його унікального статусу державного гаранта та масштабної фізичної мережі для реалізації нових можливостей, що виникають у процесі відбудови країни та впровадження стандартів Open Banking [28]. Водночас, аудит вимагає об'єктивного оцінювання того, як внутрішні обмеження, зокрема

бюрократизація та застарілість деяких ІТ-систем, можуть нівелювати позитивний вплив ринкових трендів [18]. Результати перехресного аналізу, побудованого на базі офіційної звітності, стратегічних документів та аналітичних оглядів НБУ, наведено у таблиці 1.12.

Таблиця 1.12 – Перехресний SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк»

Поле аналізу	Зміст стратегічних висновків
S–O: використання сильних сторін для реалізації можливостей	– використання лідерства у державних програмах та статусу державного банку для активного фінансування проєктів відбудови та енергонезалежності; – конвертація найбільшої мережі відділень у центри фінансової інклюзії для ВПО та ветеранів; – масштабування цифрових сервісів через «Мобільний Ощад» на базі довіри до 100% державної гарантії вкладів.
S–T: використання сильних сторін для нейтралізації загроз	– протидія агресивній експансії необанків шляхом акцентування на абсолютній надійності та безпеці державного капіталу; – використання системи Power Banking та автономності мережі для збереження клієнтської бази в умовах інфраструктурних ризиків; – залучення ресурсів акціонера (держави) для посилення кіберзахисту проти цілеспрямованих атак на держсектор.
W–O: слабкі сторони, що перешкоджають реалізації можливостей	– консервативний імідж та інертність бренду заважають банку ефективно залучати молодих клієнтів у процесі діджиталізації ринку; – бюрократизовані процедури сповільнюють участь банку в інноваційних проєктах Open Banking; – слабкість аналітичної бази маркетингу обмежує персоналізацію пропозицій для мігрантів та нових суб'єктів МСБ.
W–T: поєднання слабких сторін і загроз, що формують найбільші ризики	– поєднання застарілих ІТ-систем із постійними кібератаками створює критичну вразливість для даних клієнтів; – ризик масового відтоку найбільш платоспроможної аудиторії до технологічних конкурентів через низьку якість клієнтського досвіду (UX) та повільну комунікацію; – демографічна криза у поєднанні з інертністю сервісної моделі загрожує банку перетворенням на вузькоспеціалізовану установу для обслуговування виключно соціальних виплат.

(розроблено автором)

Проведений перехресний аналіз дозволяє зробити висновок, що АТ «Ощадбанк» перебуває у стані стратегічного розриву: банк має потужний ресурсний фундамент і державну підтримку, але внутрішні структурні обмеження заважають йому повноцінно конкурувати за «цифрове майбутнє» [8, 11]. Найбільш критичним ризиком є втрата зв'язку з економічно активним населенням через невідповідність бренду та швидкості обслуговування сучасним стандартам клієнтського досвіду [16, 21].

Синтез результатів аудиту вказує на те, що головною маркетинговою проблемою АТ «Ощадбанк» є невідповідність між його стратегічною ціллю стати провідним технологічним банком та існуючим сприйняттям бренду як бюрократизованої державної структури. Це призводить до низької ефективності залучення нових клієнтських сегментів та створює загрозу поступової втрати ринкової частки у найбільш маржинальних продуктах [18, 32].

Отже, результати першого розділу створюють необхідне підґрунтя для переходу до другого та третього розділів роботи, де буде здійснено глибший аналіз системи маркетингових комунікацій банку та розроблено практичні рекомендації щодо подолання виявленої проблеми шляхом репозиціонування та оптимізації цифрової взаємодії з клієнтами [32, 33].

Завершальний етап аудиту – це перехід від спостережень до виявлення глибинних причин проблем та формування конкретних запитів на дослідження. У таблиці 1.13 ми розділимо зовнішні прояви, які бачить ринок, та внутрішні чинники, які їх зумовлюють. Це дозволить нам чітко сформулювати управлінську проблему, що відповідає вашій темі.

Для остаточної ідентифікації маркетингової управлінської проблеми необхідно розмежувати симптоми – очевидні негативні прояви на ринку – та їхні істинні причини, що криються у внутрішньому середовищі банку або змінах зовнішнього оточення. На основі аналізу показників діяльності за 2024-2025 роки та оцінки конкурентної позиції, у таблиці 1.13 систематизовано

ключові симптоми, які перешкоджають динамічному розвитку АТ «Ощадбанк».

Таблиця 1.13 – Симптоми маркетингової проблеми АТ «Ощадбанк» та їх імовірні причини

Виявлений симптом	Прояв симптому	Імовірні причини	Підтвердження з аналізу пп. 1.1-1.2	Попередній висновок
Відтік активної молодіжної аудиторії	Зниження частки нових карток у сегменті 18-25 років.	Консервативний імідж банку та складніший інтерфейс застосунку порівняно з необанками.	SWOT-аналіз: слабка сторона – консервативний бренд.	Потрібне репозиціонування цифрових продуктів.
Низька швидкість виведення нових продуктів	Запізнення з впровадженням трендових функцій таких як кешбеки, гейміфікація тощо.	Бюрократизація процесів узгодження та обмеження застарілих Core-систем.	Аналіз мікросередовища: загроза з боку гнучких конкурентів.	Необхідна оптимізація внутрішніх маркетингових процедур.
Висока вартість залучення клієнта	Зростання витрат на рекламу при стагнації бази в комерційних сегментах.	Низька релевантність комунікаційних повідомлень запитам сучасного ринку.	Аналіз макросередовища: зміна соціокультурних моделей споживання.	Комунікаційна стратегія потребує перегляду.
Нерівномірність клієнтського досвіду	Скарги на черги у відділеннях при наявності цифрових каналів.	Недостатня стимуляція переходу клієнтів у дистанційні канали.	Аналіз мезосередовища: регіональна концентрація попиту на готівку.	Необхідно посилити цифрову присутність та навчання клієнтів.

(розроблено автором)

Аналіз симптомів свідчить, що головною перешкодою для банку є не відсутність ресурсів, а «комунікаційний та технологічний розрив» між можливостями банку та їхнім сприйняттям споживачами. Це дозволяє нам чітко визначити вектори для подальших управлінських рішень.

На основі проведеного аудиту та виявлених симптомів (табл. 1.13) ми можемо сформулювати основні виклики, що стоять перед менеджментом банку.

Маркетингова управлінська проблема – розробка заходів щодо удосконалення системи маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» з метою забезпечення залучення та утримання платоспроможних сегментів ринку, зокрема молоді та МСБ в умовах домінування цифрових конкурентів.

Визначена маркетингова управлінська проблема прямо корелює з необхідністю трансформації сервісної моделі банку та оновлення його позиціонування на ринку. Для прийняття обґрунтованого рішення за цією проблемою виникає гострий інформаційний дефіцит, який визначає напрям майбутнього дослідження.

Проблема маркетингового дослідження - виявлення особливостей сприйняття бренду «Ощадбанк» різними цільовими групами, оцінка рівня задоволеності цифровими сервісами банку порівняно з конкурентами та визначення найбільш ефективних каналів і форматів маркетингових комунікацій для стимулювання переходу клієнтів у цифрові канали обслуговування.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було проведено комплексний ситуаційний аналіз діяльності АТ «Ощадбанк», що дозволило сформувати цілісне уявлення про його поточне ринкове становище та внутрішній потенціал.

Результати аналізу внутрішнього середовища свідчать, що АТ «Ощадбанк» є системно важливим фінансовим інститутом України зі 100% державним капіталом. Ключовою конкурентною перевагою банку є найширша в країні мережа відділень, близько 1200 точок та унікальний статус державної гарантії вкладів, що забезпечує високий рівень довіри, особливо в кризові періоди. Банк володіє потужним ресурсним базисом, включаючи значний

статутний капітал та розвинену IT-інфраструктуру, екосистема «Мобільний Ощад». Проте суттєвим внутрішнім обмеженням залишається висока вартість утримання розгалуженої фізичної мережі та певна бюрократизація процесів.

Дослідження зовнішнього маркетингового середовища підтвердило, що банк функціонує в умовах надзвичайної складності, зумовленої воєнними ризиками та активною цифровою експансією конкурентів. Найбільш значущими можливостями для банку є участь у державних програмах відновлення, зокрема кредитування МСБ за програмою «5-7-9%», розвиток сервісів на базі Big Data та подальша інтеграція з державними цифровими платформами. Водночас критичними загрозами є демографічна криза, масова міграція платоспроможного населення та агресивна конкуренція з боку Monobank та лідера ПриватБанк, які домінують у сегментах молоді та технологічних сервісів.

Проведений аудит маркетингової діяльності за допомогою матриці BCG показав диспропорцію в портфелі бізнес-напрямів: традиційний роздрібний банкінг стабільно виконує роль «дійної корови», тоді як сегмент МСБ демонструє потенціал «зірки». Найбільш проблемною зоною залишаються інноваційні фінтех-продукти, які поки що мають обмежену частку ринку через кризу позиціонування банку. Аналіз підтвердив існування комунікаційного розриву: попри значні технологічні оновлення, бренд Ощадбанку все ще асоціюється у значної частини споживачів із банком для пенсіонерів та для соціальних виплат.

За результатом аудиту є формулювання основної маркетингової управлінської проблеми: необхідність удосконалення системи маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» для подолання технологічного розриву у сприйнятті бренду та забезпечення ефективного залучення платоспроможних сегментів ринку молоді та МСБ в умовах жорсткої конкуренції з боку цифрових банків. Вирішення цієї проблеми потребує детального дослідження споживчих переваг, що стане предметом аналізу в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

ДИЗАЙН МАРКЕТИНГОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1 Теоретичні основи формування маркетингових комунікацій на ринку банківських послуг

Маркетингові комунікації є одним із центральних понять сучасної теорії маркетингу, зміст якого трансформується разом із розвитком ринкових відносин та технологій. У класичному розумінні, запропонованому Ф. Котлером, маркетингові комунікації – це сукупність засобів, за допомогою яких компанія інформує цільову аудиторію, переконує її та нагадує їй про свої товари, послуги та свій імідж [14]. У сучасній науковій літературі акцент зміщується від одностороннього передавання повідомлення до концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), яку розробив Д. Шульц. Суть ІМК полягає у стратегічній координації всіх комунікаційних каналів та повідомлень для забезпечення послідовного, переконливого та чіткого образу компанії або продукту в свідомості споживача [35]. У науковій літературі сутність маркетингових комунікацій банку розглядається як інтегрована сукупність сигналів, які фінансова установа спрямовує до різних аудиторій для просування послуг та формування стабільної репутації [35]. Специфіка банківських комунікацій зумовлена нематеріальністю послуг, що вимагає особливого акценту на довірі та безпеці у кожному повідомленні [37].

З точки зору системного підходу, маркетингові комунікації банківської установи являють собою відкриту динамічну систему, що включає такі ключові елементи: суб'єкт (відправник), об'єкт (отримувач), повідомлення (зміст комунікації), канали (засоби передачі) та зворотний зв'язок. В умовах цифровізації ця модель значно ускладнюється, оскільки споживач перетворюється з пасивного отримувача на активного учасника комунікаційного процесу, здатного генерувати власні повідомлення та впливати на репутацію бренду [35]. Класична модель AIDA (Attention – Interest

– Desire – Action) трансформується у більш складні воронки споживчого шляху, де ключову роль відіграють цифровий досвід та омніканальний взаємодія [14]. Аналізуючи ключові категорії, слід виокремити поняття «комунікаційних каналів», «охоплення» та «ефективності». Канали комунікації трансформуються у складну омніканальну систему, де традиційні відділення доповнюються мобільним застосунком та чат-ботами [35]. Показник охоплення визначає масштаб контактів аудиторії з банком, а ефективність розподіляється на комунікативну та економічну, що відображається через показники ROI та CLV. Систематизація позицій авторів дозволяє визначити, що в умовах цифровізації ключовим чинником успіху є персоналізація повідомлень на основі аналізу великих даних [35].

Сучасна наука виокремлює кілька концептуальних підходів до формування ефективних маркетингових комунікацій. По-перше, це концепція інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК), що забезпечує синергію всіх каналів просування. По-друге, концепція комунікації, орієнтовані на клієнта, яка ставить у центр потреби та очікування конкретного споживача. По-третє, концепція, маркетинг керований даними, що базується на прийнятті комунікаційних рішень на основі аналізу великих масивів даних про поведінку клієнтів. Для фінансових установ особливе значення має концепція довіри, адже банківські послуги пов'язані з управлінням особистим капіталом, що зумовлює підвищену чутливість споживачів до будь-яких комунікаційних сигналів [37]. Методологічний апарат дослідження базується на системі підходів, що дозволяють отримати інформацію про стан комунікаційної політики банку. Найбільш релевантними визначено такі методи:

- Моделювання клієнтського шляху – дозволяє візуалізувати процес взаємодії клієнта з банком та виявити розриви у комунікації на різних етапах [35].

- Аналіз маркетингових метрик – розрахунок показників ARPU та ефективності рекламних витрат для оцінки економічного впливу комунікацій.

– Метод стратегічного планування ІМК – інтеграція всіх каналів просування для створення єдиного образу надійного банку [37].

У контексті цифрової трансформації банківського маркетингу слід виокремити ключові тренди, що визначають розвиток комунікаційних стратегій фінансових установ. По-перше, перехід до омніканальності: банки прагнуть забезпечити безперервний та узгоджений клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії – мобільного застосунку, відділення, чи кол-центру [35]. По-друге, персоналізація на основі Big Data: сучасні CRM-системи дозволяють формувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, враховуючи його транзакційну історію, поведінкові паттерни та демографічні характеристики. По-третє, гейміфікація: впровадження ігрових механік – балів, рівнів, нагород – у банківські застосунки суттєво підвищує залученість та лояльність клієнтів, особливо молодіжного сегмента [35]. По-четверте, соціальні мережі та інфлюенсер-маркетинг: взаємодія з аудиторією через соціальні платформи та лідерів думок дозволяє банкам формувати більш людяний та сучасний образ [37]. Для системного вирішення проблеми функціонування маркетингових комунікацій банку побудовано узагальнену модель процесу. Суб'єкт управління – департамент маркетингу формує цільове повідомлення, яке через цифрові та традиційні фільтри каналів досягає об'єкта, тобто клієнтів, формуючи зворотний зв'язок у вигляді ринкової реакції. Алгоритм досягнення мети включає аудит поточних каналів, сегментацію аудиторії, розробку оновленого позиціонування “технологічного партнерства” та фінальну оцінку зростання лояльності NPS після впровадження удосконалень [35, 37].

Особливу роль у розвитку теорії маркетингових комунікацій відіграє концепція комунікаційного міксу, що є складовою класичної моделі 4Р Ф. Котлера. До традиційного комунікаційного міксу відносять рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, особистий продаж та пряме просування [14]. Для банківського сектору цей перелік суттєво розширюється: на рівні з традиційними інструментами в арсенал банку входять спонсорство,

контент-маркетинг, digital-просування, мобільний маркетинг та ситуативні комунікації у рамках державних програм [40]. Вітчизняні науковці, зокрема О. Примостка та Л. Примостка, акцентують увагу на тому, що в банківській сфері особистий продаж набуває особливого значення, оскільки складні фінансові продукти – іпотека, інвестиційне кредитування, грантові програми – потребують детального роз'яснення та довіри між клієнтом і менеджером [37].

Важливою теоретичною основою для дослідження маркетингових комунікацій є концепція споживчої поведінки та моделі прийняття рішень. Класична модель Engel, Kollat, Blackwell (EKB) описує процес прийняття споживчого рішення як послідовність етапів: усвідомлення потреби – пошук інформації – оцінка альтернатив – покупка – постпокупкова оцінка [41]. У банківських комунікаціях ця модель трансформується в концепцію Customer Journey Map (CJM) – карту клієнтського шляху, яка відображає всі точки контакту клієнта з банком від першого знайомства з брендом до формування довгострокової лояльності. Побудова CJM дозволяє виявити «болючі точки» – місця, де клієнтський досвід погіршується, що є критично важливим для оптимізації комунікаційної стратегії фінансової установи [40]. Згідно з дослідженнями McKinsey Global Institute, банки, що системно працюють з картою клієнтського шляху, досягають зростання показника NPS на 20-30% та скорочення операційних витрат на 15-20% [42].

Окремої уваги заслуговує теорія залученості, розроблена Р. Петті та Дж. Качіоппо у рамках моделі Elaboration Likelihood Model (ELM). Відповідно до цієї теорії, споживач обирає один із двох маршрутів обробки комунікаційного повідомлення: центральний – через детальний аналіз аргументів – або периферійний – через поверхові підказки, такі як привабливий дизайн або авторитет джерела [41]. Для банківських комунікацій ця теорія має принципове значення: клієнти з високою залученістю наприклад, підприємці, що обирають умови кредитування, аналізують деталі пропозиції, тоді як клієнти з низькою залученістю, молодь, яка відкриває картку, реагують переважно на візуальне оформлення та емоційний тон. Тому ефективна

комунікаційна стратегія банку повинна враховувати рівень залученості різних сегментів та адаптувати формат і глибину повідомлень відповідно [41].

Визначальну роль у формуванні сучасних уявлень про банківські комунікації відіграє концепція брендингу фінансових послуг. На відміну від товарного брендингу, бренд банку будується передусім на нематеріальних атрибутах: надійності, компетентності, прозорості та інноваційності [43]. Д. Аакер виокремлює п'ять вимірів бренду: фізичні якості, індивідуальність, культурний контекст, відносини та образ клієнта [43]. Для банківського бренду особливо важливим є вимір «відносин», оскільки вся комунікація фінансової установи спрямована на побудову та підтримку довіри як основи довгострокового партнерства. Дослідження Edelman Trust Barometer 2024 підтверджує, що рівень довіри до фінансових установ безпосередньо корелює з ефективністю їхніх маркетингових комунікацій: банки з вищим рівнем прозорості комунікацій демонструють на 35% вищий рівень лояльності клієнтів [44].

Серед сучасних теоретичних підходів до маркетингу банківських послуг значного поширення набула концепція маркетингу відносин (Relationship Marketing), розроблена Л. Беррі та К. Гронросом. Ця концепція акцентує увагу не на одноразовому залученні клієнта, а на побудові тривалих взаємовигідних відносин, що є особливо актуальним для банківської сфери, де CLV – довічна цінність клієнта – є ключовим KPI ефективності комунікацій [45]. Відповідно до концепції маркетингу відносин, комунікаційна стратегія банку повинна бути спрямована не лише на залучення нових клієнтів, але й на утримання наявних, підвищення їхньої транзакційної активності та поглиблення використання продуктового портфелю [45]. Дослідження Bain & Company показують, що залучення нового клієнта обходиться банку в 5-7 разів дорожче, ніж утримання наявного, що підкреслює стратегічну важливість комунікацій, спрямованих на лояльність [42].

Особливої теоретичної глибини набуває питання класифікації інструментів маркетингових комунікацій банківської установи. Сучасна

класифікація передбачає поділ комунікаційних інструментів за кількома критеріями. За характером взаємодії: масові: телебачення, радіо, зовнішня реклама, персоналізовані: email-маркетинг, SMS, push-сповіщення та інтерактивні: чат-боти, соціальні мережі, мобільний застосунок [38]. За каналом комунікації: ATL – традиційні мас-медіа; BTL – прямий маркетинг, акції, промо; TTL – інтегровані кампанії, що поєднують ATL і BTL; Digital – онлайн-канали, мобільні застосунки, соціальні мережі [35]. За строком дії ефекту: короткострокові акції, розпродажі, лімітовані пропозиції та довгострокові брендинг, контент-маркетинг, програми лояльності.

Критично важливим теоретичним аспектом для дослідження ефективності маркетингових комунікацій є система показників їхньої оцінки. У науковій літературі виокремлюють дві групи метрик: комунікативні та економічні. До комунікативних метрик відносяться охоплення – частка цільової аудиторії, що контактувала з повідомленням; частота – середня кількість контактів на одного представника аудиторії; залученість – відношення активних реакцій до загального охоплення; конверсія – частка аудиторії, що здійснила цільову дію після контакту з комунікацією [40]. До економічних метрик відносяться CAC – вартість залучення нового клієнта; ROMI – рентабельність маркетингових інвестицій; LTV або CLV – довічна цінність клієнта; NPS – індекс готовності рекомендувати банк [42]. Комплексне застосування цих метрик дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності комунікаційної стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення [40].

Особливої актуальності в сучасних умовах набуває теоретична база цифрового маркетингу банківських послуг. За визначенням Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік, цифровий маркетинг – це досягнення маркетингових цілей через застосування цифрових технологій та медіа, причому для фінансового сектору це означає не просто перенесення традиційної реклами в онлайн-середовище, а фундаментальну зміну моделі взаємодії з клієнтом [46]. Концепція Digital Adoption Platform передбачає комплексне впровадження цифрових

інструментів, що забезпечують безперешкодне освоєння клієнтом нових цифрових сервісів банку – від першого знайомства до регулярного використання [46]. DAP включає інтерактивні підказки всередині застосунку, відеоінструкції, персоналізовані нотифікації про нові функції та гейміфікованого «провідника», що крок за кроком знайомить клієнта з можливостями платформи. Впровадження DAP у банківський застосунок дозволяє суттєво знизити бар'єр входу для нових цифрових клієнтів, підвищити залученість та конвертувати пасивних власників карток у активних цифрових користувачів [46].

У контексті банківського ринку України принципово важливим є розгляд теорії сегментації та таргетування комунікацій. Ринкова сегментація – це процес поділу споживчого ринку на однорідні групи або сегменти за певними ознаками з метою розроблення адресованих комунікаційних повідомлень [14]. Класичними критеріями сегментації у банківському маркетингу є: демографічні вік, стать, рівень доходу, поведінкові частота використання послуг, транзакційна активність, психографічні ставлення до ризику, фінансова грамотність, стиль життя та географічні регіон, тип населеного пункту [41]. Для ринку банківських послуг в умовах воєнного стану та постреабілітаційного відновлення актуальним стає додатковий критерій – соціальний статус клієнта (ветеран, внутрішньо переміщена особа, підприємець, отримувач грантів), що визначає специфічні потреби у фінансовій підтримці та комунікаційні очікування [45]. Адресність комунікацій на основі точної сегментації дозволяє суттєво підвищити конверсію маркетингових кампаній: дослідження Salesforce 2024 показують, що персоналізовані повідомлення демонструють у 6 разів вищий рівень відкриття та у 4 рази вищу конверсію порівняно з масовими розсилками [47].

Значну теоретичну цінність для дослідження маркетингових комунікацій банків в умовах цифрової трансформації має концепція омніканального маркетингу. На відміну від мультиканального підходу, де кожен канал функціонує незалежно, омніканальна модель передбачає повну

інтеграцію всіх каналів взаємодії у єдину екосистему, де клієнт отримує узгоджений досвід незалежно від точки контакту [46]. У банківській сфері ця концепція реалізується через синхронізацію даних між мобільним застосунком, відділенням, кол-центром та онлайн-банкінгом: клієнт, що почав заповнення заявки на кредит у застосунку, може продовжити та завершити цей процес у відділенні без необхідності повторного введення даних. За даними Aberdeen Group, компанії з розвиненою омніканальною стратегією утримують у середньому 89% своїх клієнтів, тоді як компанії з слабкою міжканальною інтеграцією утримують лише 33% [46].

Окремого теоретичного розгляду потребує гейміфікація як сучасний інструмент банківських маркетингових комунікацій. Гейміфікація – це застосування ігрових механік та принципів у неігровому контексті з метою підвищення залученості, мотивації та лояльності користувачів [48]. У банківській сфері гейміфікація реалізується через такі механіки: накопичення балів та рейтингові системи – клієнти отримують бали за кожну транзакцію, що формує звичку безготівкових розрахунків; система рівнів і досягнень – перехід між рівнями надає клієнту нові привілеї та підвищені тарифи; квести та виклики – виконання цільових дій: відкриття депозиту, підключення автоплатежу, винагороджується бонусами; соціальні механіки – рейтинги серед друзів та функція «запроси друга» стимулюють органічне зростання бази клієнтів [48]. Емпіричне дослідження Juniper Research 2024 показало, що впровадження гейміфікованих програм лояльності у мобільний банківський застосунок підвищує частоту використання на 28% та збільшує транзакційний дохід на 15-22% протягом першого року [48].

Неможливо не згадати теоретичний внесок концепції контент-маркетингу у розбудову банківських комунікацій. Контент-маркетинг – це стратегічний маркетинговий підхід, що передбачає систематичне створення та поширення цінного, релевантного та узгодженого контенту для залучення та утримання чітко визначеної аудиторії з кінцевою метою стимулювання прибуткових дій клієнтів [40]. Для банку контент-маркетинг реалізується

через фінансово-освітній контент – статті, відео, інфографіки про управління бюджетом, інвестиції, умови кредитування; ситуативні матеріали про державні гранти та програми підтримки бізнесу; відеоінструкції щодо використання мобільного застосунку та цифрових сервісів [40]. За даними Content Marketing Institute 2024, банки, що системно застосовують контент-маркетинг, мають на 67% вищий рівень генерації лідів та на 40% вищий рівень їх конверсії порівняно з тими, що покладаються виключно на традиційну рекламу [40].

Теоретичним підґрунтям для аналізу ефективності комунікаційних каналів є концепція медіапланування та оцінки медіа-міксу. Медіаплан банку – це стратегічний документ, що визначає оптимальний набір каналів комунікацій, бюджет на кожен канал, терміни та частоту розміщення повідомлень для досягнення поставлених маркетингових цілей [35]. Для банківського сектору актуальним є підхід Attribution Modeling – моделювання атрибуції, що дозволяє визначити внесок кожного каналу у кінцеву конверсію клієнта. Серед поширених моделей атрибуції: Last Click (100% цінності приписується останньому каналу перед конверсією), First Click (100% приписується першому контакту), Linear (цінність рівномірно розподіляється між усіма каналами) та Time Decay (більша цінність приписується каналам, що взаємодіяли ближче до моменту конверсії) [35]. Дані-керований маркетинг або іншою мовою Data-driven Marketing передбачає використання аналітики для вибору оптимальної моделі атрибуції та побудови ефективного медіа-міксу, що дозволяє максимізувати ROMI за наявного бюджету [46].

Специфічним аспектом теорії маркетингових комунікацій для державних банків є концепція суспільного маркетингу. Ф. Котлер визначає суспільний маркетинг як концепцію, відповідно до якої компанія повинна задовольняти потреби та інтереси не лише конкретного споживача, але й суспільства в цілому [14]. Для державного банку ця концепція набуває особливого змісту: комунікаційна стратегія АТ «Ощадбанк» має балансувати між комерційними цілями залучення платоспроможних сегментів та

соціальними зобов'язаннями забезпечення доступу до фінансових послуг вразливих верств населення, підтримка ветеранів, фінансування відновлення України) [45]. Така дворівнева комунікаційна ідентичність є унікальним конкурентним ресурсом державного банку, проте одночасно вимагає надзвичайно точного балансування між «надійністю» та «інноваційністю» у всіх комунікаційних повідомленнях.

Підсумовуючи теоретичний огляд, варто систематизувати ключові характеристики маркетингових комунікацій банківської установи, що вирізняють їх від комунікацій у товарному маркетингу. По-перше, нематеріальність банківських послуг зумовлює необхідність «матеріалізації» комунікацій через використання образів надійності, стабільності та сучасності. По-друге, висока значущість угоди для клієнта (фінансові рішення є довгостроковими та ризикованими) вимагає більш детального і обґрунтованого підходу до побудови комунікаційних повідомлень. По-третє, регуляторне середовище суттєво обмежує форми та зміст банківської реклами, що вимагає глибокого розуміння правових рамок маркетингових комунікацій. По-четверте, ключовою цінністю банківського бренду є довіра – нематеріальний актив, що будується роками через послідовні комунікаційні дії і може бути зруйнований за лічені дні через єдиний комунікаційний прорахунок [37, 43]. Усі ці теоретичні засади формують методологічну основу для проведення маркетингового дослідження та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк», що є предметом наступних підрозділів роботи.

2.2 Планування та здійснення маркетингового дослідження

У сучасних умовах банківський ринок України характеризується високим рівнем конкуренції, активною цифровізацією та постійною зміною поведінки споживачів. Для банківських установ уже недостатньо лише надавати якісні фінансові послуги, оскільки важливу роль відіграє

ефективність маркетингових комунікацій, швидкість взаємодії з клієнтами та рівень розвитку цифрових сервісів. Для АТ «Ощадбанк» питання вдосконалення маркетингових комунікацій є особливо актуальним, оскільки банк прагне не лише підтримувати імідж надійної державної установи, але й посилювати свої позиції серед сучасних цифрових банків.

Саме тому виникла необхідність проведення маркетингового дослідження, яке дозволить оцінити сприйняття маркетингових комунікацій банку клієнтами, визначити рівень задоволеності цифровими сервісами та виявити основні напрями удосконалення маркетингової діяльності АТ «Ощадбанк».

Метою маркетингового дослідження є оцінка ефективності маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» та визначення напрямів їх удосконалення для підвищення конкурентоспроможності банку на ринку банківських послуг.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання дослідження:

1. Дослідити рівень користування банківськими послугами та цифровими сервісами АТ «Ощадбанк».
2. Визначити рівень задоволеності клієнтів маркетинговими комунікаціями банку.
3. Проаналізувати сприйняття бренду АТ «Ощадбанк» споживачами.
4. Оцінити ефективність цифрових каналів комунікації банку.
5. Визначити фактори, які впливають на вибір банківської установи клієнтами.
6. Виявити основні недоліки маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк».

Для більш детального визначення інформаційних потреб дослідження були сформовані пошукові питання, які дозволяють отримати необхідну інформацію для вирішення поставленої маркетингової проблеми (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Узгодження завдань, пошукових питань та джерел інформації

Завдання дослідження	Пошукові питання	Що дає відповідь на питання	Метод отримання та джерело інформації	Формат отриманої інформації
Дослідити рівень користування банківськими послугами	Якими банківськими послугами користуються респонденти?	Дозволяє визначити найбільш популярні банківські послуги	Онлайн-анкетування клієнтів	Частки та частоти
	Як часто респонденти користуються мобільним застосунком банку?	Визначає рівень використання цифрових сервісів	Онлайн-анкетування	Частоти відповідей
Визначити рівень задоволеності маркетинговими комунікаціями	Наскільки клієнти задоволені рекламними комунікаціями банку?	Дозволяє оцінити ефективність маркетингових комунікацій	Онлайн-анкетування	Середній бал за шкалою Лайкерта
	Наскільки зрозумілою є інформація про послуги банку?	Дозволяє оцінити якість комунікаційного контенту	Онлайн-анкетування	Середні оцінки
Проаналізувати сприйняття бренду	Які асоціації викликає бренд АТ «Ощадбанк»?	Дозволяє визначити особливості сприйняття бренду	Онлайн-анкетування	Частоти відповідей
	Чи вважають клієнти комунікації банку сучасними?	Визначає рівень сучасності бренду в очах споживачів	Онлайн-анкетування	Частки відповідей
Оцінити ефективність цифрових каналів	Які канали комунікації використовуються найчастіше?	Дозволяє визначити найбільш ефективні канали взаємодії	Онлайн-анкетування	Рейтинг каналів
	Наскільки клієнти задоволені застосунком «Мобільний Ощад»?	Дозволяє оцінити якість цифрового сервісу	Онлайн-анкетування	Індекс задоволеності

Продовження таблиці 2.1

Визначити фактори вибору банку	Які фактори є найважливішими при виборі банку?	Дозволяє визначити ключові критерії вибору	Онлайн-анкетування	Рейтинг факторів
	Наскільки важливою є цифровізація банківських послуг?	Визначає вплив цифрових технологій на вибір банку	Онлайн-анкетування	Середні оцінки
Виявити недоліки маркетингових комунікацій	Що необхідно покращити в маркетингових комунікаціях банку?	Дозволяє виявити проблемні аспекти маркетингової діяльності	Онлайн-анкетування	Частоти відповідей

(розроблено автором)

Пошукові питання були сформовані таким чином, щоб кожне з них дозволяло отримати конкретну інформацію для подальшого аналізу. Наприклад, питання щодо задоволеності маркетинговими комунікаціями дає можливість оцінити, наскільки ефективно банк взаємодіє зі своїми клієнтами через рекламу та цифрові канали. У свою чергу, питання щодо факторів вибору банку дозволяє визначити, які характеристики банківських установ є найбільш важливими для споживачів.

Для проведення дослідження було обрано кількісний метод збору інформації - онлайн-анкетування. Використання саме кількісного дослідження пояснюється тим, що воно дозволяє отримати структуровані дані, які в подальшому можна порівнювати, групувати та аналізувати. Крім цього, онлайн-анкетування є зручним способом збору інформації, оскільки більшість користувачів банківських послуг активно використовують цифрові канали комунікації.

У процесі дослідження використовувались як вторинні, так і первинні джерела інформації. До вторинної інформації належать:

- офіційна звітність АТ «Ощадбанк»;
- статистичні дані Національного банку України;

- аналітичні матеріали банківського ринку;
- інформація з офіційного сайту банку;
- наукові публікації та статті з питань маркетингу банківських послуг.

Первинна інформація була отримана шляхом проведення онлайн-анкетування користувачів банківських послуг.

Генеральною сукупністю дослідження виступають користувачі банківських послуг віком від 18 років. Одиницею спостереження є окремий респондент - користувач банківських послуг.

У дослідженні використовується вибірковий метод відбору респондентів. Запланований обсяг вибірки становить 80 осіб. Дослідження спрямоване на виявлення основних тенденцій сприйняття маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк», оцінку цифрових сервісів та визначення факторів, які впливають на вибір банківської установи.

Методом комунікації з респондентами було обрано онлайн-анкетування за допомогою Google Forms із подальшим поширенням анкети через соціальні мережі та месенджери.

При розробленні анкети (додаток В) було враховано логіку побудови опитувальника. Спочатку розміщені загальні питання щодо користування банківськими послугами, далі – питання щодо маркетингових комунікацій і цифрових сервісів банку, а наприкінці – демографічний блок.

Для забезпечення відповідності між пошуковими питаннями та форматом отриманих результатів було сформовано таблицю відповідності типів запитань та шкал вимірювання таблиця 2.2.

Таблиця 2.2 – Відповідність типів пошукових питань, типу запитання та формату шкали

Тип пошукового питання	Тип запитання	Тип шкали	Формат отриманої інформації
Визначення рівня задоволеності	Закрите шкальне	Лайкерт 1–5	Індекс задоволеності
Виявлення структури користування	Напівзакрите	Категоріальна	Частоти та частки

Продовження таблиці 2.2

Порівняння оцінок	Комбіноване	Лайкерт + категоріальна	Перехресний аналіз
Визначення пріоритетів	Ранжування	Рангова	Рейтинг факторів

(розроблено автором)

Під час розроблення анкети особлива увага приділялась формулюванню запитань, щоб вони були зрозумілими для респондентів і дозволяли отримати максимально точні відповіді. Крім цього, було використано різні типи запитань: закриті, напівзакриті, шкальні та питання на ранжування, що дає можливість провести більш детальний аналіз результатів.

Перед основним етапом дослідження було заплановано апробацію анкети на невеликій групі респондентів. Пілотне тестування дозволяє перевірити зрозумілість формулювань, логіку побудови анкети та приблизний час її проходження. За результатами апробації можуть бути внесені окремі зміни до формулювання питань для підвищення якості дослідження.

У процесі аналізу результатів дослідження планується використовувати:

- частотний аналіз;
- порівняльний аналіз;
- аналіз середніх значень;
- побудову рейтингів;
- графічне представлення результатів.

Отримані результати маркетингового дослідження будуть використані для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» та підвищення ефективності взаємодії банку з клієнтами.

2.3 Аналіз та інтерпретація результатів маркетингового дослідження

Для досягнення мети дослідження та розв'язання визначеної маркетингової управлінської проблеми було проведено анкетування споживачів банківських послуг за допомогою платформи Google Forms. З метою забезпечення репрезентативності результатів та врахування специфіки різних цільових груп, загальний обсяг вибірки склав 80 респондентів.

1. Чи користуєтесь Ви послугами АТ «Ощадбанк»? (рис. 2.1).

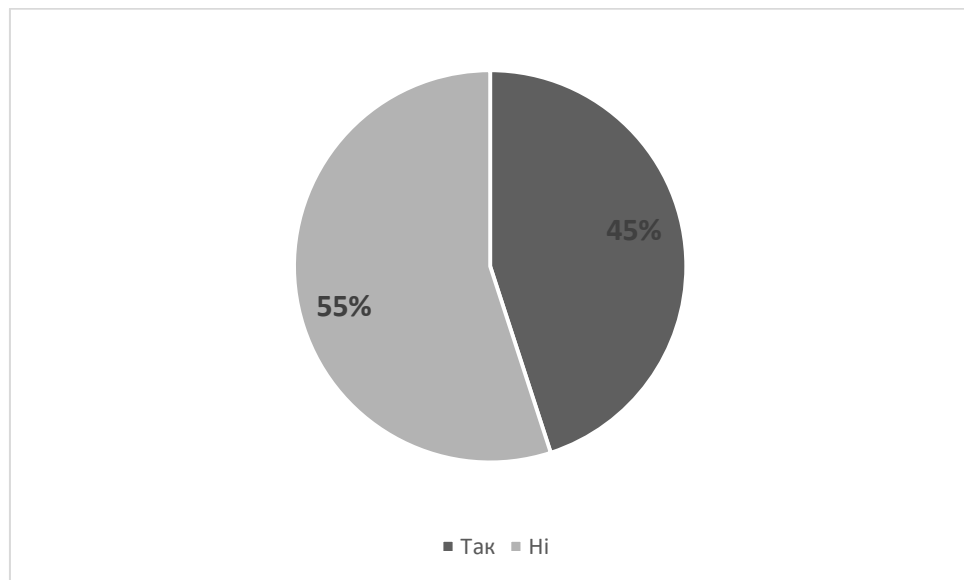


Рисунок 2.1 – Розподіл відповідей респондентів щодо користування послугами АТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Більшість опитаних респондентів зазначили, що на даний момент не користуються послугами АТ «Ощадбанк». Частка діючих клієнтів банку серед вибірки становить 45%. Таке співвідношення вказує на наявність значного потенційного сегменту ринку, який залишається неохопленим поточною комунікаційною активністю установи.

Негативні відповіді вказують на низьку конверсію маркетингу та неефективне залучення клієнтів через слабку диференціацію бренду й

необізнаність про переваги продуктів. Показник є критичним: він вимагає зміни стратегії комунікацій, оскільки аудиторія не сприймає АТ «Ощадбанк» як головного фінансового партнера.

2. Якими банківськими послугами Ви користуєтесь найчастіше? (рис. 2.2).

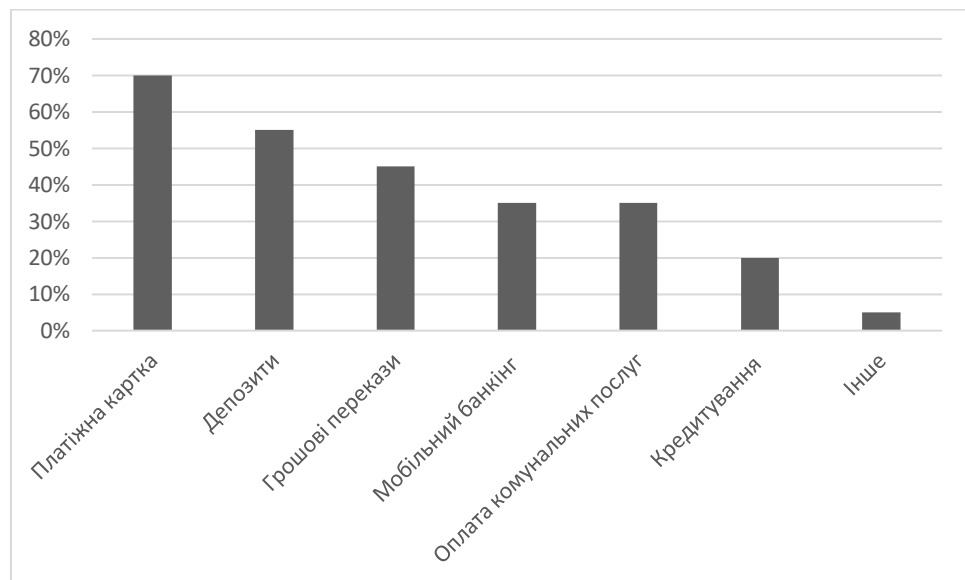


Рисунок 2.2 – Пріоритетні банківські послуги серед респондентів
Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Аналіз структури споживання банківських продуктів показав, що найбільш затребуваною послугою є використання платіжних карток. Значну частку у структурі попиту також займають депозити 55% та грошові перекази 45%. Меншою популярністю користуються мобільний банкінг та оплата комунальних послуг по 35%, тоді як кредитування є актуальним лише для 20% опитаних.

Такий розподіл відповідей свідчить про те, що клієнти сприймають банк насамперед як інструмент для повсякденних розрахунків та збереження коштів. Високий показник інтересу до платіжних карток створює базу для розвитку крос-продажів через маркетингові комунікації. Водночас відносно низький показник використання мобільного банкінгу 35% вказує на необхідність активнішого просування цифрових сервісів. Це свідчить про

наявність прогалин у комунікаційній політиці щодо популяризації дистанційних каналів обслуговування, які є ключовими для підвищення лояльності сучасного споживача та оптимізації операційних процесів банку.

3. Як часто Ви користуєтесь застосунком «Мобільний Ощад»? (рис. 2.3).

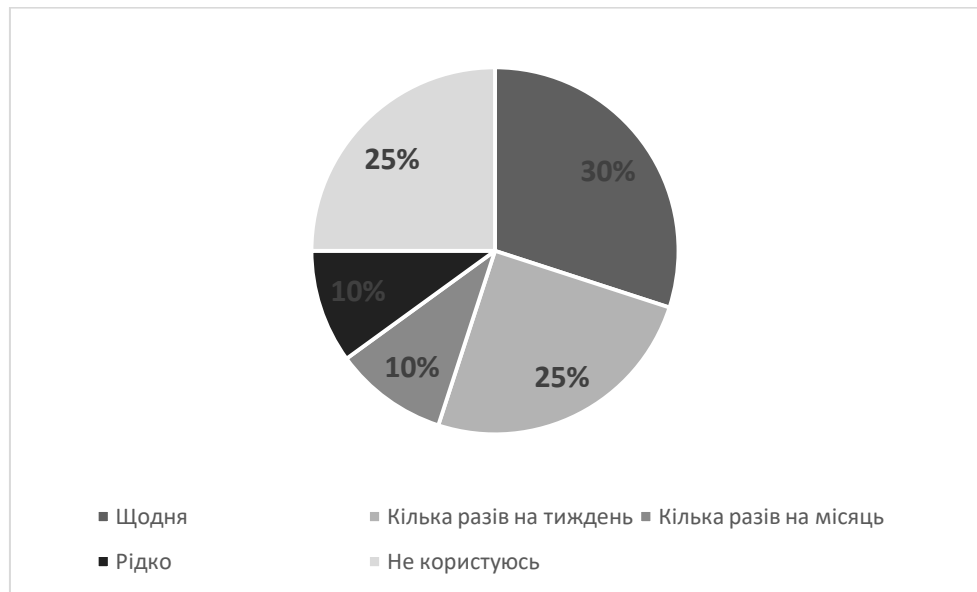


Рисунок 2.3 – Частота використання мобільного застосунку «Мобільний Ощад» респондентами

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Аналіз інтенсивності використання цифрового каналу взаємодії показав, що лише 10% опитаних користуються застосунком щодня. Найбільша частка респондентів – 30% використовують «Мобільний Ощад» кілька разів на тиждень, тоді як чверть опитаних взагалі не користуються даним сервісом. Ще 25% взаємодіють із застосунком рідко, а 10% – лише кілька разів на місяць.

Такі показники свідчать про низький рівень залученості користувачів у цифрове середовище банку. Велика частка тих, хто не користується застосунком або робить це рідко, вказує на існування серйозних бар'єрів: від технічних недоліків інтерфейсу до недостатньої маркетингової підтримки переваг мобільного банкінгу. З точки зору маркетингових комунікацій, це

підтверджує необхідність зміщення акцентів на популяризацію функціоналу «Мобільний Ощад» як зручного та швидкого інструменту вирішення повсякденних фінансових завдань, що допоможе трансформувати епізодичних користувачів у лояльних та активних клієнтів.

4. *Наскільки Ви задоволені роботою «Мобільного Ощаду»? (рис. 2.4).*

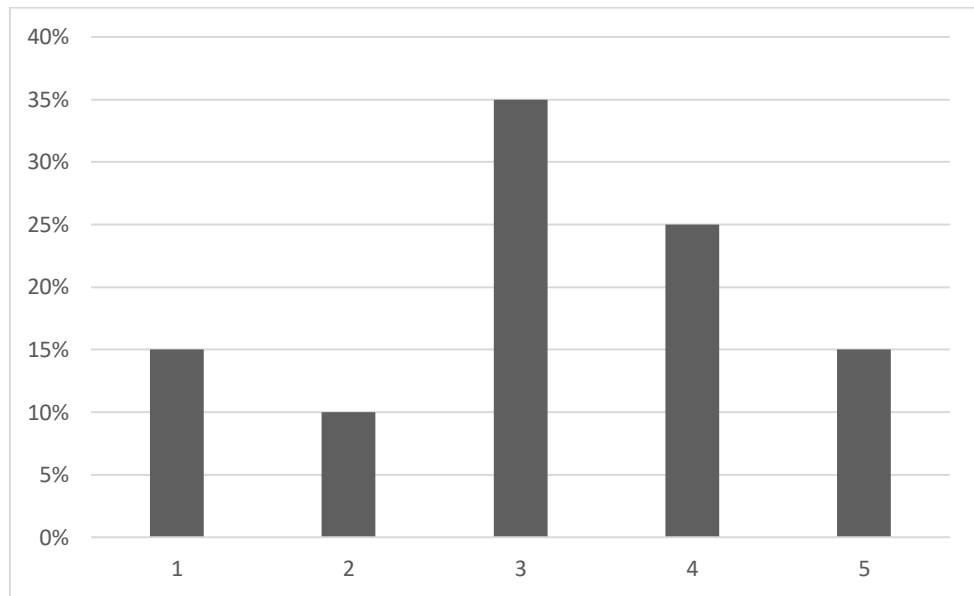


Рисунок 2.4 – Оцінка рівня задоволеності респондентів роботою застосунку «Мобільний Ощад»

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Оцінювання рівня задоволеності клієнтів цифровим сервісом за 5-бальною шкалою виявило переважно нейтральне ставлення аудиторії. Найбільша частка респондентів – 35% оцінили роботу застосунку на середній бал 3. Високі оцінки 4 та 5 сумарно надали 40% опитаних, тоді як чверть вибірки висловили незадоволення, поставивши 1 або 2 бали.

Розподіл відповідей вказує на відсутність яскраво вираженої конкурентної переваги застосунку в очах користувачів. Переважання середньої оцінки 3 свідчить про те, що продукт задовольняє базові потреби, але не викликає емоційної прихильності або високого рівня лояльності. У контексті маркетингових комунікацій це сигналізує про наявність технічних

або функціональних недоліків, які стримують формування позитивного клієнтського досвіду. Відповідно, для покращення сприйняття бренду необхідно не лише вдосконалювати інтерфейс, а й проводити активну комунікаційну роботу з роз'яснення переваг нових оновлень, щоб змістити фокус аудиторії у бік позитивних оцінок.

5. Якими каналами комунікації банку Ви користуєтесь найчастіше? (рис. 2.5).

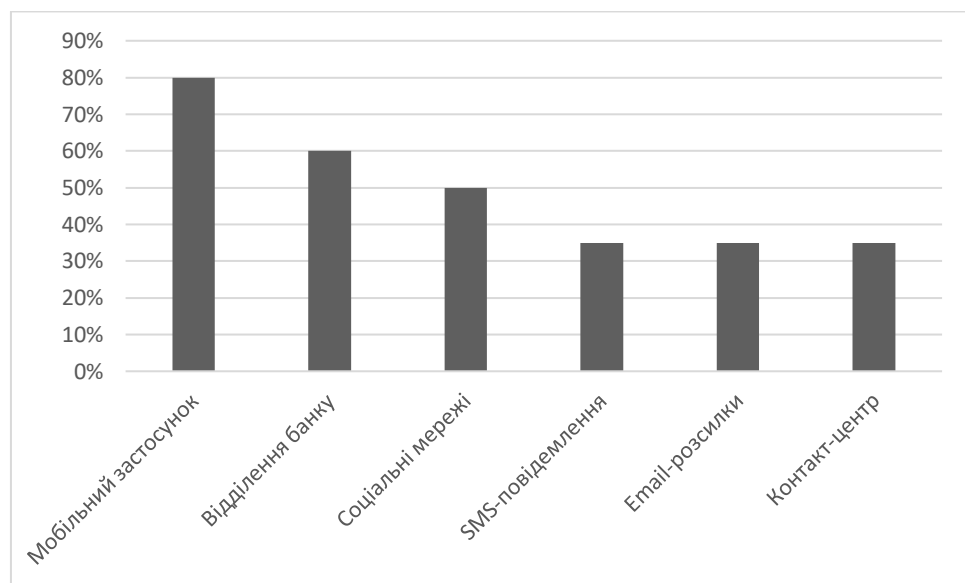


Рисунок 2.5 – Пріоритетні канали комунікації з банком серед респондентів

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Аналіз уподобань щодо каналів отримання інформації та взаємодії з банком виявив беззаперечне лідерство цифрових інструментів. Найпопулярнішим каналом став мобільний застосунок, який обрали опитаних 80%. Високу значущість для респондентів продовжують зберігати відділення банку 60% та соціальні мережі 50%. Традиційні канали, такі як контакт-центр, Email-розсилки та SMS-повідомлення, мають рівну, проте значно нижчу популярність – по 35% відповідно.

Домінування мобільного застосунку як основного каналу комунікації підкреслює глобальний тренд на цифровізацію банківських послуг. Однак

високий показник відвідуваності відділень свідчить про те, що для значної частини аудиторії фізичний контакт і особисте консультування залишаються критично важливими факторами довіри до бренду. У контексті вдосконалення маркетингових комунікацій «Ощадбанку» це вказує на необхідність розвитку омніканальної моделі, де цифрова зручність застосунку та соцмереж гармонійно поєднується з якісним сервісом у відділеннях. Низька затребуваність SMS та Email-розсилок може бути сигналом для перегляду цих інструментів у бік підвищення їхньої персоналізації та інформативності, щоб вони не сприймалися користувачами як інформаційний шум.

6. Наскільки зрозумілою є рекламна інформація АТ «Ощадбанк»? (рис. 2.6).

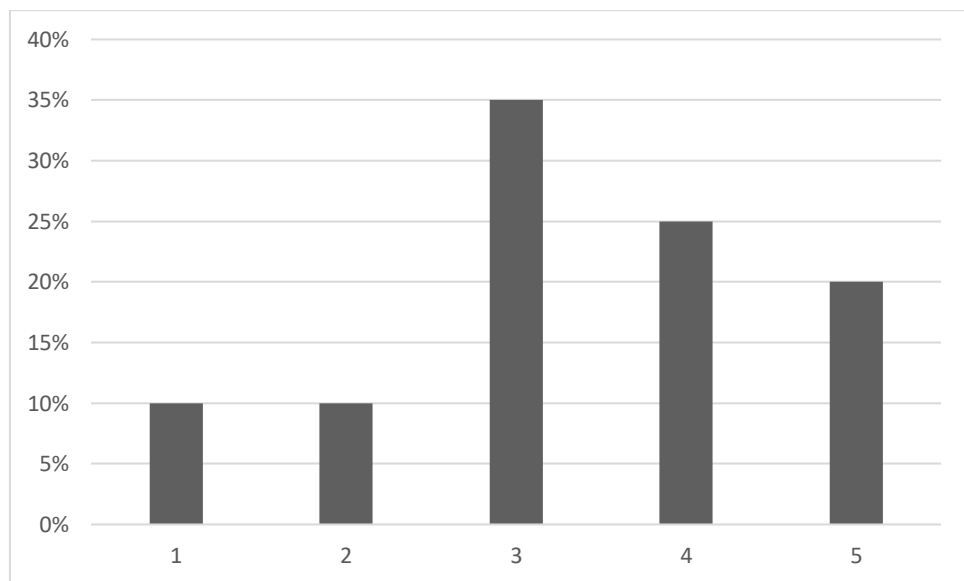


Рисунок 2.6 – Оцінка респондентами зрозумілості рекламної інформації банку

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Аналіз сприйняття рекламного контенту банку продемонстрував, що більшість опитаних схиляються до середніх та високих оцінок. Найбільша група респондентів – 35% оцінила зрозумілість інформації на 3 бали. Позитивні оцінки 4 та 5 надали сумарно 45% опитаних. Проте 20%

респондентів відчують труднощі з інтерпретацією рекламних повідомлень, поставивши найнижчі бали.

Отримані результати свідчать про те, що маркетингові комунікації банку мають достатній рівень доступності для основної частини аудиторії, проте не є ідеальними. Значна частка нейтральних оцінок 3 та наявність негативних відгуків вказують на використання складних банківських термінів або перевантаженість повідомлень технічними деталями, що ускладнює швидке зчитування ключових переваг продукту. У розрізі вдосконалення маркетингової політики це вимагає спрощення мови комунікації та адаптації рекламних креативів під потреби масового споживача, щоб забезпечити однозначність сприйняття та підвищити ефективність рекламного впливу.

7. Чи вважаєте Ви маркетингові комунікації АТ «Ощадбанк» сучасними? (рис. 2.7).

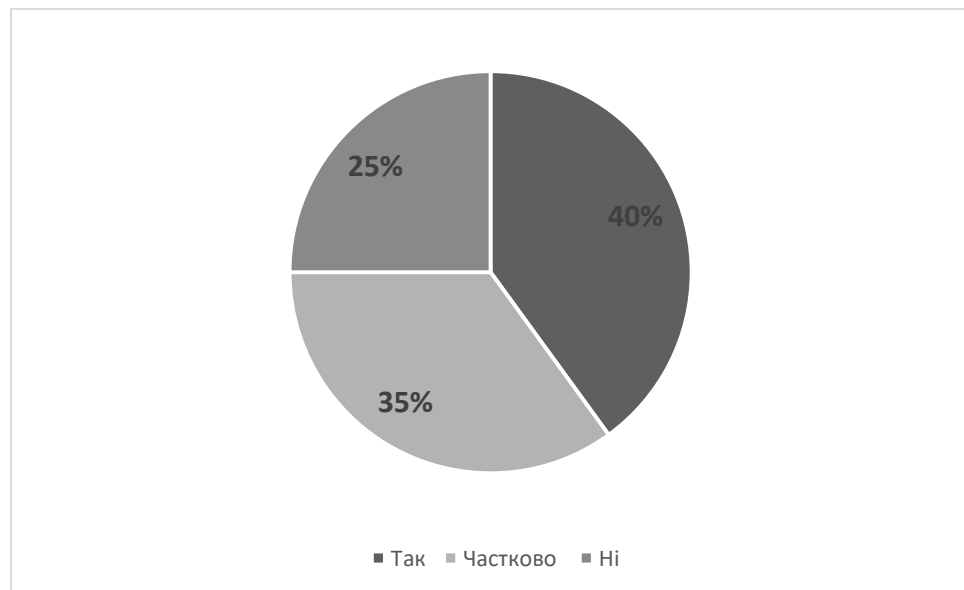


Рисунок 2.7 – Сприйняття респондентами сучасності маркетингових комунікацій банку

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Оцінка візуальної та змістовної складової комунікацій банку виявила неоднозначне ставлення аудиторії. Лише 35% опитаних повністю

погоджуються з тим, що комунікації АТ «Ощадбанк» є сучасними. Найбільша частка респондентів – 40% обрала варіант «частково», що вказує на нестабільність іміджу та наявність застарілих елементів у позиціонуванні. Чверть опитаних вважають маркетингові заходи банку несучасними.

Переважання відповідей «частково» та «ні» сумарно у 65% випадків свідчить про серйозний розрив між фактичним оновленням банківських продуктів та їхнім сприйняттям через маркетингові канали. Респонденти все ще асоціюють бренд із традиційними, менш динамічними підходами, що створює іміджевий бар'єр для залучення прогресивних сегментів аудиторії. У межах удосконалення системи маркетингових комунікацій це підтверджує необхідність проведення ребрендингу окремих комунікаційних ліній, впровадження більш креативних форматів у соціальних мережах та діджитал-рекламі для формування образу інноваційного та сучасного державного банку.

8. Які асоціації у Вас виникають із брендом АТ «Ощадбанк»? (рис. 2.8).

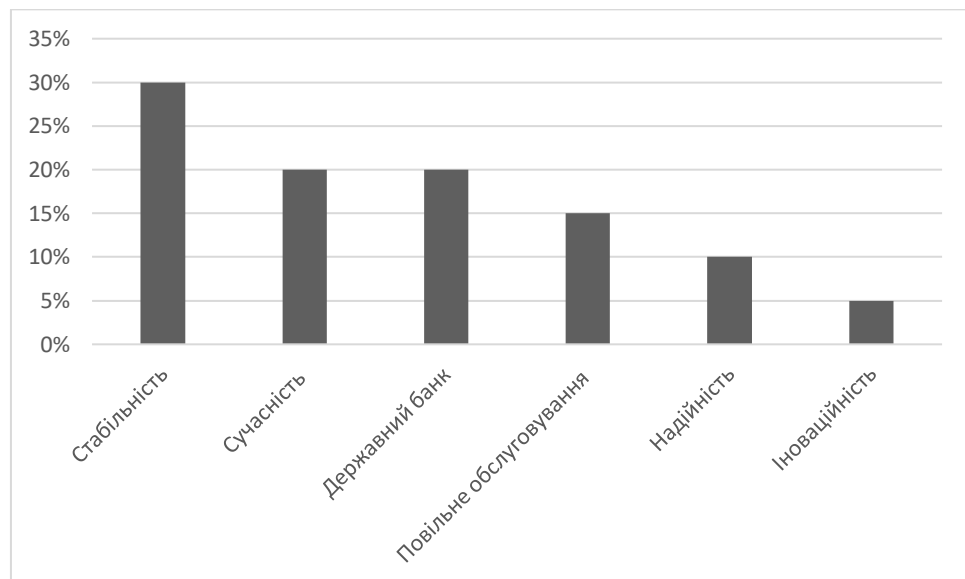


Рисунок 2.8 – Структура асоціацій респондентів із брендом АТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Дослідження асоціативного ряду бренду продемонструвало домінування характеристик, пов'язаних із безпекою та статусом банку. Найбільша частка

респондентів – 30% асоціюють установу зі стабільністю. Рівні частки опитаних обрали варіанти «Надійність» та «Державний банк». Разом із тим, значна частина вибірки вказала на негативні або застарілі характеристики: 15% асоціюють банк із повільним обслуговуванням, а лише 10% та 5% бачать у ньому «сучасність» та «інноваційність» відповідно.

Такі результати вказують на сильний фундаментальний імідж, що є важливою перевагою на ринку банківських послуг. Проте з точки зору маркетингових комунікацій виявлено серйозний дисбаланс: сприйняття банку як консервативної та неповороткої установи переважає над його сприйняттям як сучасного технологічного лідера. Низький рівень асоціацій з інноваційністю свідчить про те, що цифрові трансформації та оновлення сервісів банку не знаходять належного відображення у комунікаційній стратегії. Для покращення позиціонування необхідно змістити акцент у рекламних повідомленнях з суто «державного статусу» на «сучасні технологічні рішення», щоб нівелювати асоціацію з повільним сервісом та залучити прогресивні сегменти аудиторії.

9. Які фактори є найважливішими при виборі банку? (рис. 2.9).

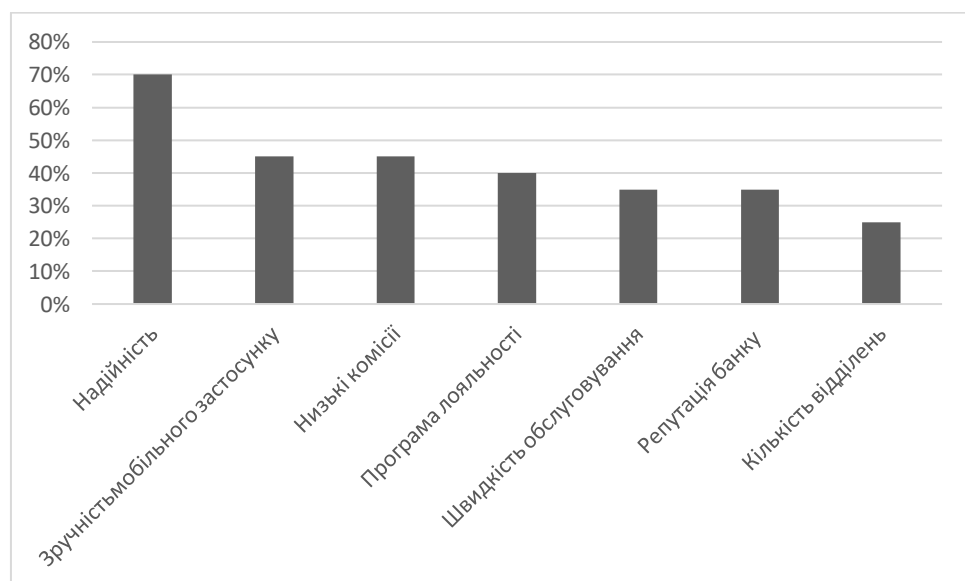


Рисунок 2.9 – Критерії вибору банківської установи респондентами

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Дослідження пріоритетів споживачів при виборі фінансового партнера підтвердило фундаментальну роль безпеки. Ключовим фактором для 70% опитаних є надійність банку. Важливе значення також мають прагматичні та функціональні чинники: зручність мобільного застосунку та низькі комісії по 45% відповідно, а також наявність програм лояльності 40%. Менший вплив на вибір мають репутація, швидкість обслуговування по 35% та розгалуженість мережі відділень 25%.

Лідерство фактора «надійність» корелює з державним статусом АТ «Ощадбанк», що є його головною комунікаційною перевагою. Проте високий запит на зручність застосунку та вигідні тарифи вказує на те, що самої лише надійності недостатньо для конкурентної боротьби. У контексті маркетингових комунікацій це означає, що банку слід активніше транслювати повідомлення про технологічність та фінансову вигоду кешбеки, відсутність прихованих комісій, інтегруючи їх у загальний імідж стабільної державної установи.

10. Який банк Ви вважаєте найбільш технологічним? (рис. 2.10).

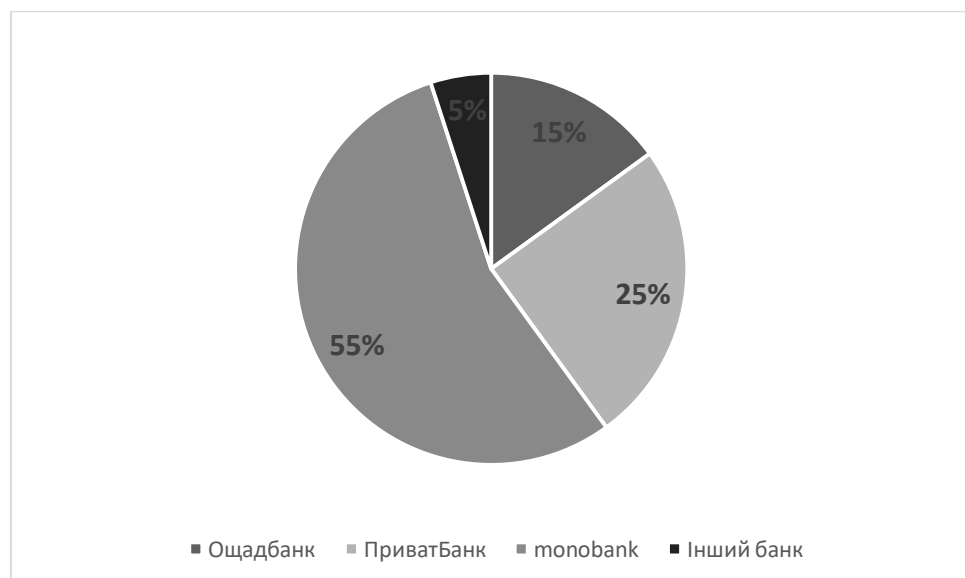


Рисунок 2.10 – Сприйняття технологічності банківських установ респондентами

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Аналіз конкурентного позиціонування за критерієм технологічності виявив значне відставання АТ «Ощадбанк» від ринкових лідерів діджиталізації. Більшість респондентів - 55% вважають найбільш технологічним monobank, а 25% надали перевагу ПриватБанку. Натомість «Ощадбанк» як найбільш технологічну установу обрали лише 15%, а інший банк – 5%.

Такі результати свідчать про те, що в свідомості споживачів бренд «Ощадбанку» все ще не асоціюється з інноваційними фінансовими рішеннями, незважаючи на активний розвиток мобільного застосунку та цифрових сервісів. Перевага monobank та ПриватБанку у цьому питанні є результатом їхньої агресивної та чітко спрямованої комунікаційної політики, що акцентує увагу на зручності та технологічності. Для «Ощадбанку» це є серйозним комунікаційним викликом: необхідно кардинально переглянути зміст рекламних повідомлень, змістивши фокус із «традиційної надійності» на «інноваційну зручність».

11. *Що, на Вашу думку, необхідно покращити в маркетингових комунікаціях АТ «Ощадбанк»? (рис. 2.11).*

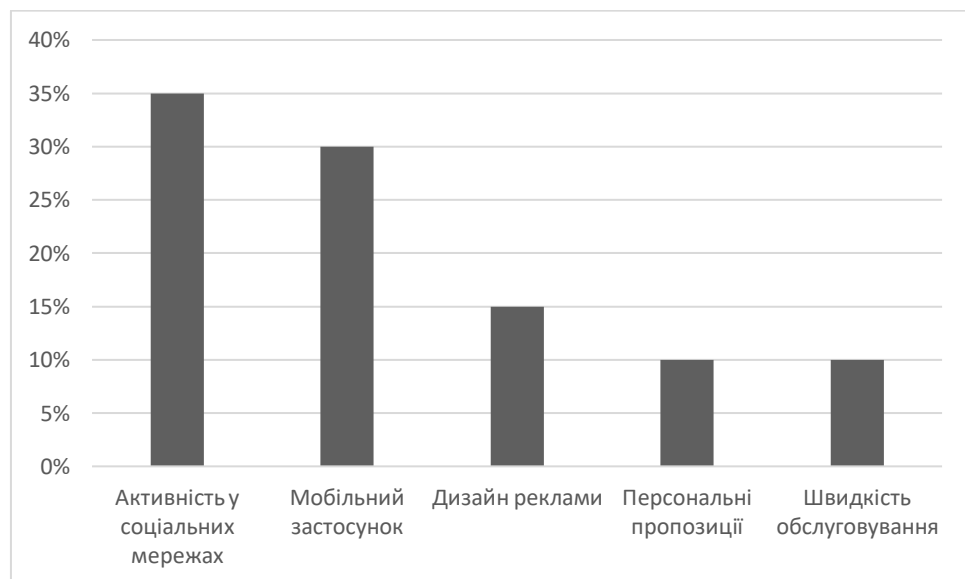


Рисунок 2.11 – Пріоритетні напрями вдосконалення маркетингових комунікацій банку за оцінкою респондентів

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Одне із питань стосувалося виявлення очікувань споживачів щодо оптимізації комунікаційної політики банку. Найбільш критичним напрямом респонденти визнали активність у соціальних мережах, на що вказали 35% опитаних. Суттєва частка респондентів - 30% вбачає необхідність у вдосконаленні мобільного застосунку, а 15% - у покращенні дизайну реклами. Питання персоналізації пропозицій та швидкості комунікації отримали по 10% голосів.

Такі результати чітко окреслюють зони «комунікаційного розриву». Високий запит на активність у соцмережах свідчить про те, що поточна присутність банку в інфопросторі сприймається аудиторією як недостатня або невідповідна сучасним форматам контенту. Це підтверджує необхідність переходу від формального інформування до створення інтерактивної спільноти та залучення лідерів думок. Водночас запит на покращення мобільного застосунку та дизайну реклами корелює з попередніми висновками про дефіцит «сучасності» в іміджі банку.

12. Наскільки важливою для Вас є цифровізація банківських послуг?
(рис. 2.12).

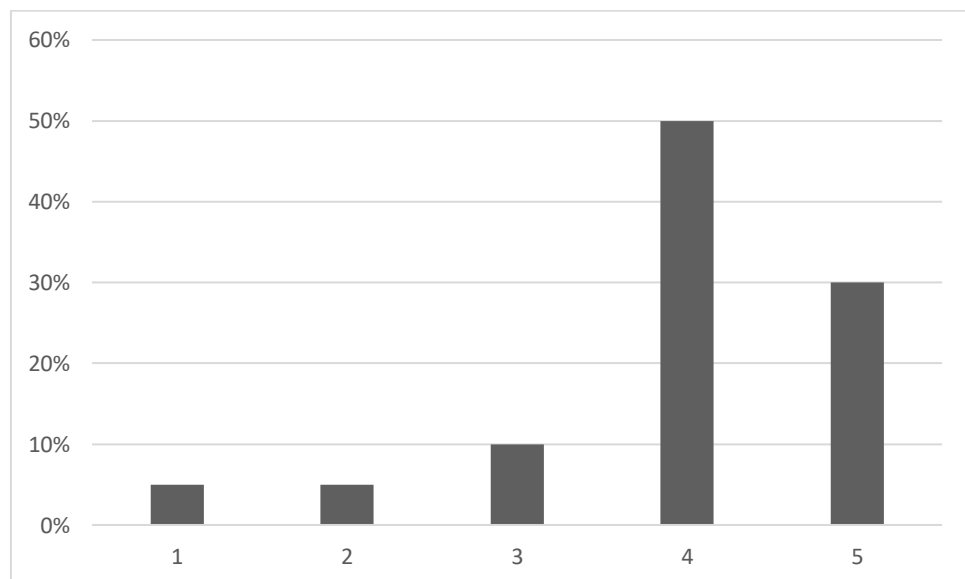


Рисунок 2.12 – Рівень значущості цифровізації банківських сервісів для респондентів

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Результати дослідження продемонстрували критично високий запит аудиторії на цифрові рішення. Переважна більшість респондентів – 80% вважають цифровізацію важливою або дуже важливою, надавши оцінки 4 та «5» балів 50% та 30% відповідно. Нейтральну позицію 3 бали зайняли лише 10% опитаних, і тільки для 10% цей фактор не є значущим.

Така однастайність аудиторії у пріоритетності діджитал-трансформації є ключовим індикатором для маркетингової стратегії АТ «Ощадбанк». Високий рівень важливості цифровізації у поєднанні з попередньо виявленим низьким рівнем задоволеності поточним застосунком створює ризик відтоку клієнтів до більш технологічних конкурентів. З точки зору маркетингових комунікацій, ці дані обґрунтовують необхідність агресивного просування саме цифрових оновлень банку. Оскільки споживач сприймає діджиталізацію як базову вимогу до сучасної фінансової установи, комунікаційна політика повинна зосередитися на демонстрації інноваційних фіч та зручності онлайн-банкінгу, щоб відповідати очікуванням 80% своєї потенційної та реальної клієнтської бази.

13. Чи рекомендували б Ви АТ «Ощадбанк» іншим? (рис. 2.13).

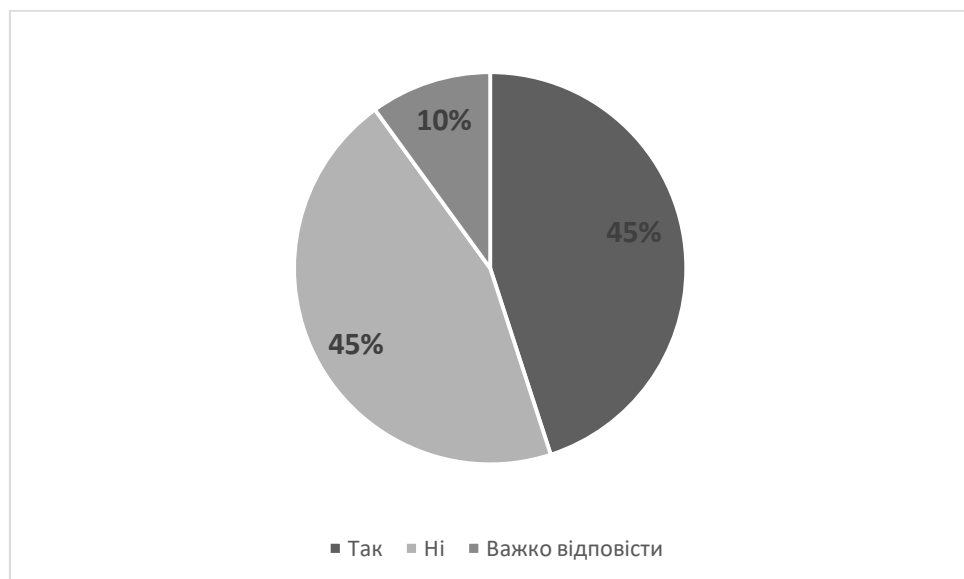


Рисунок 2.13 – Готовність респондентів рекомендувати АТ «Ощадбанк»

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Результати опитування готовності до рекомендації демонструють поділ думок аудиторії. Кількість респондентів, які готові рекомендувати банк, та тих, хто не налаштований на таку підтримку, є рівною – по 45%. Ще 10% опитаних не змогли надати однозначну відповідь.

Таке співвідношення свідчить про хитку ринкову позицію банку в розрізі лояльності споживачів. Наявність значної частки «скептиків» 45%, які не готові до рекомендацій, є тривожним сигналом для маркетингового відділу. З погляду маркетингових комунікацій, це підтверджує раніше виявлені проблеми: незадоволеність цифровими сервісами, сприйняття банку як консервативної установи та недостатню зрозумілість рекламних повідомлень. Оскільки рекомендація є вищим проявом довіри до бренду, банку необхідно зосередитися на трансформації клієнтського досвіду та активному управлінні репутацією, щоб перетворити нейтральних та незадоволених користувачів на лояльних прихильників. Отримані дані підкреслюють, що вдосконалення комунікацій є не просто бажаним, а критично необхідним кроком для утримання клієнтів та забезпечення органічного зростання за рахунок позитивних відгуків.

14. Ваш вік: (рис. 2.14).

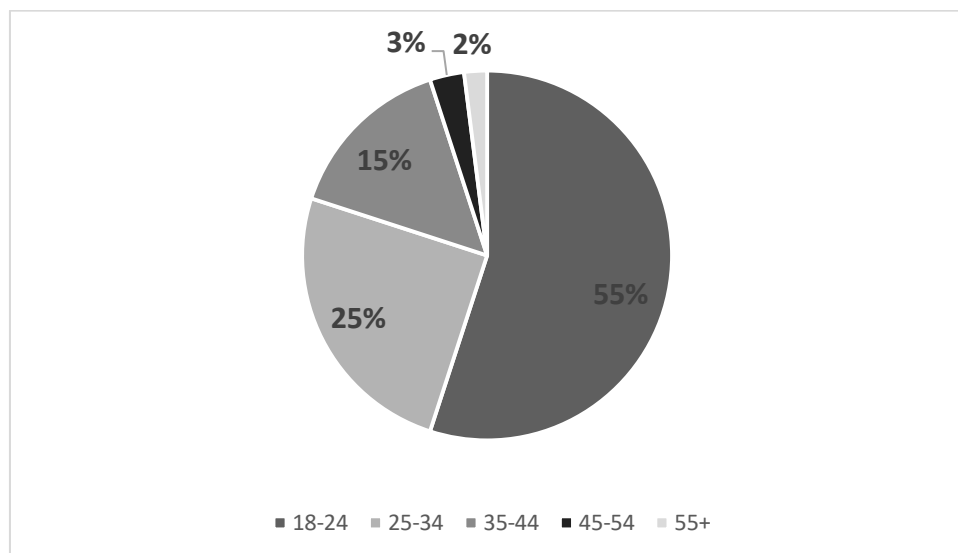


Рисунок 2.14 – Віковий розподіл респондентів маркетингового дослідження

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Демографічний аналіз вибірки продемонстрував переважання молодії та середньої вікової категорій. Найбільшу групу респондентів становлять особи віком 18–24 роки – 55%. Частка учасників віком 25–34 роки становить 25%, а категорія 35–44 роки охоплює 15% вибірки. Найменш представленою є вікова група 45–54 та 55+, яка становить лише 3% та 2% відповідно.

Така структура респондентів є надзвичайно показовою для оцінки результатів усього дослідження. Оскільки понад 80% опитаних – це молодь та люди працездатного віку, їхні високі вимоги до цифровізації та критичне сприйняття технологічності «Ощадбанку» є цілком закономірними. Саме ця категорія споживачів є найбільш мобільною та чутливою до якості цифрових маркетингових комунікацій. Отримані дані підтверджують, що для збереження та розширення клієнтської бази «Ощадбанку» необхідно адаптувати комунікаційну стратегію під запити саме цієї активної аудиторії, акцентуючи на сучасних технологіях та присутності у популярних серед молоді цифрових каналах зв'язку.

15. *Ваша стать:* (рис. 2.15).

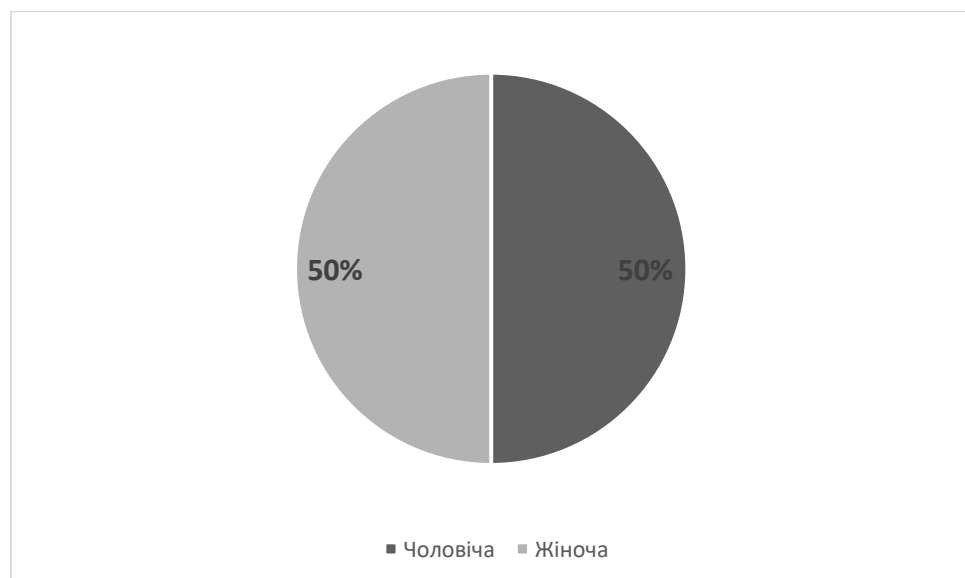


Рисунок 2.15 – Гендерний розподіл респондентів маркетингового дослідження

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Результати опитування продемонстрували абсолютний гендерний баланс серед учасників дослідження. Вибірка респондентів розділилася на рівні частини: 50% становлять жінки та 50% – чоловіки.

Такий рівномірний розподіл забезпечує високу репрезентативність отриманих даних, оскільки результати дослідження відображають погляди обох гендерних груп без перекосу в бік однієї з них. Це дозволяє стверджувати, що виявлені проблеми в маркетингових комунікаціях АТ «Ощадбанк» – зокрема незадоволеність цифровими сервісами та запит на активність у соціальних мережах – є універсальними для всієї активної клієнтської бази банку незалежно від статі споживача. Гендерна паритетність вибірки додає об'єктивності висновкам другого розділу та створює надійний фундамент для розробки універсальних рекомендацій щодо вдосконалення комунікаційної політики банку в подальшій роботі.

16. Ваш рід занять: (рис. 2.16).



Рисунок 2.16 – Розподіл респондентів за родом занять

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Аналіз соціального статусу учасників опитування виявив переважання економічно активних верств населення та студентства. Найбільшу групу респондентів становлять студенти – 45%. Вагому частку також займають

наймані працівники – 25%. Державний сектор представлений 23% опитаних, тоді як підприємці та пенсіонери становлять 5% та 2% вибірки відповідно.

Така структура занять респондентів пояснює результати попередніх етапів аналізу. Оскільки 70% вибірки складають студенти та наймані працівники, це зумовлює високу вимогливість до швидкості обслуговування, функціональності мобільного банкінгу та активності банку в цифровому просторі. Висока частка студентства підтверджує, що «Ощадбанк» має значний потенціал для формування лояльності серед молоді, проте поточна консервативна модель комунікацій не повною мірою відповідає очікуванням цієї аудиторії. Ці дані остаточно підтверджують гіпотезу про необхідність діджитал-трансформації маркетингової стратегії банку з акцентом на сучасні канали зв'язку та інноваційні продукти для активної молоді та працюючих громадян.

17. Як часто Ви користуєтесь банківськими послугами загалом? (див. рис. 2.17).

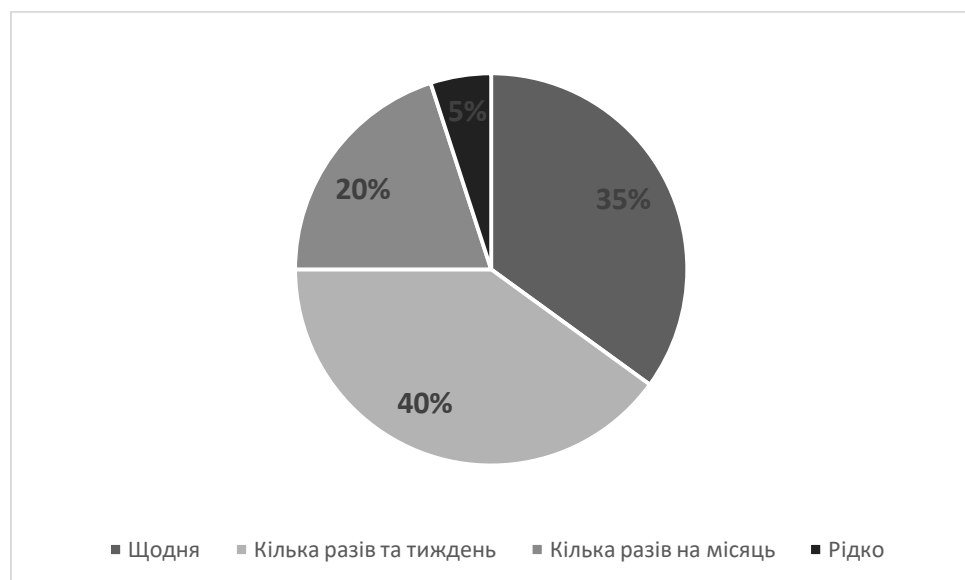


Рисунок 2.17 – Частота використання банківських послуг респондентами

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування

Аналіз загальної інтенсивності взаємодії респондентів із банківською системою підтверджує високу затребуваність фінансових сервісів у повсякденному житті. Найбільша частка опитаних – 40% користується банківськими послугами щодня. Значна частина вибірки виявляє активність кілька разів на тиждень 35%. Категорія тих, хто звертається до банківських продуктів кілька разів на місяць, становить 20%, і лише 5% респондентів користуються ними рідко.

Висока сумарна частка активних користувачів 75% опитаних взаємодіють із банками щодня або кілька разів на тиждень свідчить про те, що результати вашого дослідження базуються на думках досвідчених споживачів. Для АТ «Ощадбанк» це означає, що будь-які недоліки в системі маркетингових комунікацій або функціоналі цифрових сервісів помічаються клієнтами майже миттєво. Оскільки банківські послуги стали невід'ємною частиною щоденної рутини для більшості опитаних, швидкість, зручність та безперебійність комунікаційних каналів виходять на перший план. Отримані дані підкреслюють стратегічну важливість постійної присутності банку в інфопросторі та необхідність забезпечення високої якості щоденного клієнтського досвіду.

Підсумовуючи результати маркетингового дослідження, можна стверджувати, що АТ «Ощадбанк» володіє стійким іміджем надійної та стабільної установи, проте стикається із серйозним комунікаційним викликом у сфері діджиталізації. Попри те, що переважна більшість респондентів вважає цифровізацію послуг критично важливою, лише 15% сприймають банк як технологічний, що на фоні високої активності конкурентів призводить до значного рівня скептицизму – 45% опитаних не готові рекомендувати установу іншим. Враховуючи, що основна частина аудиторії складається з молоді та осіб працездатного віку, які щодня користуються банківськими сервісами, для банку є життєво необхідним оновлення стратегії маркетингових комунікацій із фокусом на активність у соціальних мережах та вдосконалення мобільного застосунку. Таким чином, трансформація сприйняття бренду від

«традиційної стабільності» до «сучасної інноваційності» є головною передумовою для утримання лояльності клієнтів та підвищення конкурентоспроможності АТ «Ощадбанк» на ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проведено комплексне маркетингове дослідження системи комунікацій АТ «Ощадбанк», що дозволило узагальнити теоретичні засади та отримати емпіричні дані щодо ефективності взаємодії банку з цільовою аудиторією. Застосований методичний підхід, що базувався на анкетуванні через цифрові канали Google Forms, дав змогу оцінити стан комунікаційної політики з позиції споживача та виокремити ключові бар'єри на шляху до підвищення лояльності клієнтів.

Аналіз результатів опитування виявив суттєві закономірності у сприйнятті бренду та використанні його послуг. Зокрема, було встановлено, що понад половина респондентів 55% наразі не є клієнтами банку, що вказує на наявність значного потенціалу для розширення ринкової частки за умови корекції комунікаційної стратегії. Незважаючи на високу роль мобільного застосунку як основного джерела інформації, значна частина аудиторії продовжує надавати перевагу фізичним відділенням для отримання послуг, що підкреслює важливість збереження омніканальної моделі обслуговування.

Отримані дані свідчать про те, що рівень задоволеності цифровими сервісами банку залишається на середньому рівні, а рекламна інформація часто сприймається як недостатньо зрозуміла або малоінноваційна. Основними асоціаціями з брендом залишаються «надійність» та «державний статус», проте водночас простежується негативний інсайт щодо «повільного обслуговування». Це створює певний дисонанс у сприйнятті АТ «Ощадбанк» як сучасної фінансової установи, особливо на фоні високої конкуренції з боку необанків.

Практична значущість дослідження полягає у визначенні конкретних точок росту для маркетингової діяльності банку. На основі аналізу можна дійти висновку про необхідність спрощення візуальної та текстової мови комунікацій, а також посилення емоційної складової бренду для залучення молодшої аудиторії. Управлінські рішення мають бути спрямовані на персоналізацію пропозицій та інтеграцію сучасних технологічних рішень у звичні банківські процеси, що дозволить трансформувати імідж установи у бік більшої клієнтоорієнтованості та технологічності.

Результати проведеного дослідження слугують аналітичним підґрунтям для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк», які будуть детально висвітлені у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Розроблення проєкту комплексного удосконалення маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» в умовах цифрового ринку

Розроблення даного проєкту безпосередньо впливає з маркетингової управлінської проблеми АТ «Ощадбанк», яка полягає у необхідності пошуку механізмів удосконалення маркетингової стратегії комунікації для залучення й утримання платоспроможних та стратегічно важливих сегментів – молоді, представників МСБ, а також ветеранів і військовослужбовців як специфічної, але надзвичайно перспективної групи клієнтів. В умовах домінування цифрових конкурентів, результати дослідження у Розділі 2 засвідчили «комунікаційний розрив»: банк має високий рівень довіри як державна установа, проте сприймається як недостатньо технологічний, перевантажений бюрократичною мовою та складний у взаємодії з цими сегментами.

Логіка пропонованих змін базується на причинно-наслідковому зв'язку: консервативні канали комунікації, слабе цифрове інформування про пільгові програми та складність інтерфейсів призводять до відтоку платоспроможної молоді та підприємців до діджитал-конкурентів. Водночас держава активно виділяє фінансові гранти на відкриття й розвиток бізнесу. Відсутність прозорості, агресивної та сучасної цифрової комунікації цих грантів заважає банку ефективно залучати ветеранів та молодих підприємців до своєї екосистеми МСБ. Таким чином, проєкт спрямований не лише на оновлення візуальної складової, а на ліквідацію глибинної причини – низької відповідності комунікаційного середовища банку очікуванням «цифрових» та соціально активних клієнтів.

Загальна ідея проєкту полягає у створенні гібридної комунікаційної екосистеми, яка поєднує надійність та унікальні можливості державного банку

з гнучкістю, простотою та технологічністю фінтеху. Проєкт отримав назву «Ощад Next: Цифрова синергія».

Метою проєкту є підвищення ефективності маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» для забезпечення зростання частки активних клієнтів у сегментах молоді, МСБ та ветеранського бізнесу на 12-18% протягом наступного року.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

1. Репозиціонування бренду в цифровому просторі через впровадження нового діджитал-орієнтованого Tone of Voice – чіткого, поважного та позбавленого бюрократизму.

2. Впровадження спеціалізованого комунікаційного модуля для МСБ та отримувачів державних грантів у застосунку «Мобільний Ощад», спрощена звітність, інтерактивні підказки та підтримка 24/7.

3. Запуск таргетованої цифрової кампанії для просування державних грантових програм серед ветеранів та військовослужбовців з метою їх інтеграції в сегмент МСБ.

4. Запуск гейміфікованої програми лояльності для стимулювання безготівкових розрахунків та транзакційної активності серед молоді.

5. Оптимізація контент-стратегії в соціальних мережах із фокусом на бізнес-експертність і грантові можливості для підприємців та легкість і гейміфікацію для приватних осіб.

Таблиця 3.1 – Загальна характеристика маркетингового проєкту «Ощад Next: Цифрова синергія»

Складова опису проєкту	Характеристика
Назва	«Ощад Next: Цифрова синергія»
Мета	Залучення та утримання платоспроможних та стратегічних сегментів, молодь, МСБ, ветерани через підвищення технологічності та прозорості комунікацій.
Цільова аудиторія	1. Молодь 18-30 років; 2. Підприємці МСБ, які цінують швидкість та надійність. 3. Ветерани та військовослужбовці, як субсегмент МСБ та отримувачі державних грантів.

Продовження таблиці 3.1

Основна ідея	Інтеграція статусу «Надійного державного банку» з інтерфейсом та сервісом «Digital-first» банку.
Ключова ціннісна пропозиція	«Державна надійність з комфортом сучасного фінтеху для життя та бізнесу».
Інструменти реалізації	Digital Adoption Platform (DAP), гейміфікація, цільовий діджитал-таргетинг, контент-маркетинг, відеогайди щодо грантів «ЄРобота», ретаргетинг тощо.
Канали реалізації	Мобільний застосунок «Мобільний Ощад», соціальні мережі, партнерські цифрові мережі для бізнесу, інтеграція з платформою «Дія».
Очікуваний результат	Збільшення показника NPS на 25%, зростання кількості нових бізнес-рахунків МСБ та ветеранських підприємств на 15%.

(розроблено автором)

Механізм реалізації передбачає перехід від масових комунікацій до персоналізованих. Для МСБ акцент робиться на освітньому контенті та швидкості операцій, для молоді – на візуальному контенті та інтерактивності. Деталізовані характеристики цільових сегментів наведено нижче. Сегмент 1 – Молодь. Поведінкові паттерни: щоденне використання смартфона як основного фінансового інструмента, висока чутливість до дизайну та швидкості застосунку, схильність до соціального порівняння та вірусного контенту. Медіа-споживання: TikTok, Instagram Reels, YouTube Shorts, месенджери. Очікування: миттєве відкриття рахунку онлайн, кешбек-програми, гейміфікація, інтеграція з Apple Pay / Google Pay, прозорість тарифів. Приклад персоналізованої комунікації: push-сповіщення з персоналізованим кешбеком – «Дмитре, ти витратив цього місяця 3 000 грн на кафе – активуй кешбек 5% і зекономь на наступному відвідуванні». Сегмент 2 – Малий та середній бізнес. Поведінкові паттерни: орієнтованість на результат і швидкість, пошук інформації у бізнес-спільнотах, Facebook-групах, Telegram-каналах підприємців. Медіа-споживання: LinkedIn, YouTube, ділові медіа. Очікування: швидке відкриття підприємницького рахунку, зручний інтерфейс для звітності та платежів, чіткий та зрозумілий опис умов кредитів і грантів. Приклад персоналізованої комунікації: email-розсилка – «Ваш бізнес у сфері послуг? Дізнайтесь, чи підпадаєте ви під грант «ЄРобота»

– онлайн-перевірка за 2 хвилини». Сегмент 3 – Ветерани та військовослужбовці. Поведінкові паттерни: висока лояльність до державних інституцій, потреба у практичній та прозорій інформації, активна участь у ветеранських онлайн-спільнотах. Медіа-споживання: Facebook-групи, Telegram-канали ветеранських організацій, YouTube. Очікування: чітка та доступна інформація про державні гранти та пільгові кредити, персональний менеджер або виділена гаряча лінія підтримки, простий покроковий процес подачі заявки. Приклад персоналізованої комунікації: відеогайд у застосунку – «5 кроків до відкриття власного бізнесу для ветерана: від гранту «Робота» до першого клієнта – Ощадбанк поруч на кожному кроці».

Таблиця 3.2 – План реалізації маркетингового проєкту «Ощад Next: Цифрова синергія»

Етап	Зміст робіт	Ресурси	Відповідальні	Термін
1. Креативно-аналітичний	Розробка нового ToV та дизайну комунікаційних повідомлень для молоді, МСБ та ветеранів.	Аналітичні звіти, штатний дизайнер.	Відділ маркетингових комунікацій.	1 міс.
2. Технічна інтеграція	Впровадження ігрових механік та спеціальних функцій для бізнесу в застосунок.	Розробники ПЗ, IT-бюджет.	Департамент IT та департамент маркетингу.	3 міс.
3. Медійна кампанія	Запуск цільової таргетованої реклами в соцмережах окремо на молодь та на ветеранські/бізнес спільноти, співпраця з інфлюенсерами. Рекламний бюджет, контракти з блогерами та громадськими лідерами	Рекламний бюджет, контракти з блогерами та громадськими лідерами.	PR-відділ, SMM-команда.	4-12 міс.
4. Оцінка та корекція	Моніторинг конверсії, аналіз кількості відкритих рахунків МСБ та ефективності залучення через гранти.	Сервіси аналітики.	Аналітична група.	Щомісяця

(розроблено автором)

Ризики та їх мінімізація:

– Ризик відтоку консервативних клієнтів: через надмірну «осучасненість» та цифровізацію комунікацій. Мінімізація: використання глибоко сегментованих розсилок тобто різні комунікаційні повідомлення для різних цільових груп. Збереження класичних інформаційних каналів та кваліфікованої підтримки у фізичних відділеннях для ветеранів та представників МСБ, які цього потребують.

– Конкурентний тиск: активізація приватних діджитал-банків у сфері обслуговування ФОП. Мінімізація: акцент в рекламі на унікальній конкурентній перевазі АТ «Ощадбанк» – ексклюзивному та безпосередньому доступі до безповоротних державних грантів, пільгових кредитів 5-7-9% та 100% державної гарантії вкладів.

Ключовим елементом проєкту є блок гейміфікації для мобільного застосунку «Мобільний Ощад». Запропонована система передбачає такі конкретні механіки. Система рівнів: клієнт проходить рівні «Новачок», «Активний», «Партнер», «Амбасадор», отримуючи на кожному рівні нові привілеї – підвищений кешбек, безкоштовні перекази, пріоритетне обслуговування. Накопичення балів (Ощад-бали): за кожну безготівкову транзакцію клієнт отримує бали, які конвертуються у реальні знижки або донати на підтримку ЗСУ через партнерські програми. Інтерактивні завдання (квести): щотижневі завдання – «Здійсни 5 безготівкових платежів», «Підключи автоплатіж за комуналку», «Поповни депозит» – з винагородою у вигляді бонусних балів або ексклюзивних пропозицій. Соціальний компонент: рейтинг активності серед друзів-клієнтів банку стимулює органічне поширення інформації. Проєкт забезпечує функціонування мобільного застосунку, соціальних мереж, email-маркетингу та відділень як єдиної системи. Мобільний застосунок є основним хабом взаємодії: тут клієнт виконує завдання, накопичує бали, отримує персоналізовані пропозиції та відеогайди щодо грантів. Соціальні мережі виконують функцію залучення та підвищення обізнаності: контент у TikTok та Instagram генерує трафік до

застосунку, а таргетована реклама спрямовує нових клієнтів на конкретні посадкові сторінки. Email-маркетинг використовується для клієнтів МСБ та ветеранів: персоналізовані листи з конкретними кроками щодо отримання гранту або умовами кредиту. Відділення банку стають точками фізичного підкріплення цифрових комунікацій: консультанти відділень підтримують клієнтів, які потребують допомоги у цифровій взаємодії, та активно просувають реєстрацію в застосунку. Стратегічне узгодження проєкту із загальною стратегією розвитку АТ «Ощадбанк» є критично важливим фактором його успіху. Проєкт «Ощад Next: Цифрова синергія» прямо підтримує стратегію цифрової трансформації банку, затверджену до 2028 року, зокрема ціль збільшення частки транзакцій через цифрові канали та переведення не менше 70% клієнтів у дистанційне обслуговування. Водночас проєкт є практичним втіленням стратегії клієнтоорієнтованості, трансформуючи маркетингову комунікацію від продуктоцентричної до клієнтоцентричної моделі, де в основі – конкретні потреби молоді, МСБ та ветеранів. Кожен комунікаційний інструмент проєкту вписується у довгострокові цілі банку:

- гейміфікація – у ціль омолодження клієнтської бази;
- контент про гранти – у ціль розвитку сегмента МСБ;
- омніканальна модель – у ціль підвищення NPS та рівня задоволеності клієнтів.

Дорожня карта впровадження проєкту «Ощад Next: Цифрова синергія» передбачає три основні фази. Фаза 1 (місяці 1-3): аналітично-підготовча. Проведення А/В-тестування нових комунікаційних повідомлень, розробка технічного завдання для модуля гейміфікації, запуск пілотної кампанії в соцмережах для ветеранської аудиторії. Відповідальні: департамент маркетингу та ІТ-департамент. Фаза 2 (місяці 4-7): медійна та технічна. Запуск повноцінної таргетованої рекламної кампанії в Meta, Google та TikTok, інтеграція модуля гейміфікації у застосунок, старт співпраці з інфлюенсерами. Відповідальні: SMM-команда, PR-відділ, ІТ-підрядники. Фаза 3 (місяці 8-12):

оцінка та масштабування. Аналіз досягнутих KPI (NPS, кількість нових рахунків МСБ, конверсія у цифрові канали), коригування стратегії на основі даних, масштабування найефективніших механік. Відповідальні: аналітична група, департамент маркетингу. Запропонований проєкт «Ощад Next: Цифрова синергія» дозволить АТ «Ощадбанк» ефективно конкурувати за найбільш платоспроможні та стратегічні сегменти ринку, модернізуючи систему маркетингових комунікацій відповідно до викликів цифрової економіки та актуального соціально-економічного контексту України.

3.2 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування доцільності впровадження маркетингового проєкту «Ощад Next: Цифрова синергія» спрямоване на оцінювання фінансової виправданості запропонованих змін у системі комунікацій АТ «Ощадбанк». Основна мета даного підрозділу – довести, що витрати на залучення цифрової молоді, представників МСБ, а також ветеранів через оновлені цифрові канали будуть повністю компенсовані приростом доходів від використання банківських продуктів та підвищенням лояльності клієнтів у довгостроковій перспективі.

Першим етапом обґрунтування є визначення загального обсягу інвестицій, необхідних для реалізації проєкту. Витрати структуровані за ключовими напрямками: розроблення цифрового контенту для різних сегментів, таргетинг, медійна підтримка ветеранських грантових програм, технічна інтеграція ігрових механік у мобільний застосунок та оплата праці табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Витрати на реалізацію маркетингових заходів проєкту «Ощад Next: Цифрова синергія»

Стаття витрат	Сума, грн	Частка, %	Примітка
Розробка контент-стратегії та відеоконтенту TikTok, Reels	350 000	21,2	Виготовлення 48 відеороликів, адаптованих під молодь та покрокових відеогайдових інструкцій щодо грантів для ветеранів.
Налаштування та запуск таргетованої реклами	600 000	36,4	Рекламний бюджет на 6 місяців Meta, Google, TikTok. Включає окремі таргетовані кампанії на ветеранські спільноти.
Інтеграція модуля гейміфікації в «Мобільний Ощад»	300 000	18,2	Розробка логіки бонусів та UI/UX елементів аутсорс.
Influencer-маркетинг співпраця з блогерами	250 000	15,1	Співпраця з 10 бізнес-блогерами МСБ, 5 амбасадорами ветеранського бізнесу та 10 лайфстайл-блогерами для молоді.
Витрати на оплату праці проєктної групи	150 000	9,1	Преміальний фонд для штатних співробітників маркетингу.
Разом	1 650 000	100	Загальний бюджет проєкту на 1 рік.

(розроблено автором)

Наступним етапом є прогнозування результатів впровадження заходів. Враховуючи результати дослідження, прогнозується зростання кількості активних користувачів у цільових сегментах на 15%. Для розрахунку доходу прийнято середній річний прибуток від одного активного клієнта на рівні 350 грн. Прогнозні показники наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз результатів впровадження заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Зміна (+/-)
Кількість активних клієнтів (Молодь/МСБ), осіб	120 000	138 000	+18 000
Рівень конверсії у цифрові канали, %	45,0	60,0	+15,0
Річний дохід від цільових сегментів, грн	42 000 000	48 300 000	+6 300 000
Показник лояльності (NPS), %	32	45	+13

(розроблено автором)

Для визначення економічної ефективності проєкту використаємо формули.

1. Окупність інвестицій у маркетинг – Return on Marketing Investment (ROMI)

$$ROMI = \frac{\text{дохід від маркетингу} - \text{витрати на маркетинг}}{\text{витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.1)$$

$$ROMI = \frac{6\,300\,000 - 1\,650\,000}{1\,650\,000} \times 100\% = 281,8\%$$

2. Термін окупності – Time to Payback (CAC):

$$CAC = \frac{\text{витрати на залучення клієнтів}}{\text{середній дохід з клієнта за період}} \quad (3.2)$$

$$CAC = \frac{1\,650\,000}{6\,300\,000/12} = \frac{1\,650\,000}{525\,000} \approx 3,1 \text{ місяці}$$

3. Окупність інвестицій у бізнес – Return on Investment (ROI)

$$ROI = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{інвестиція у бізнес}} \times 100\% \quad (3.3)$$

$$ROI = \frac{6\,300\,000}{1\,650\,000} \times 100\% \approx 382\%$$

Результати розрахунків узагальнено в таблиці 3.5. При цьому показник ROI розраховується як відношення сукупного приросту доходу до загальних витрат на проєкт: $ROI = 382\%$, що означає отримання 3,82 грн доходу на кожную вкладену гривню. Таким чином, показники – ROMI та ROI – узгоджено підтверджують високу економічну доцільність проєкту.

Таблиця 3.5 – Оцінка ефективності маркетингових заходів

Показник	Значення	Коментар
Показник ROMI	281,8%	На кожную інвестовану гривню банк отримує 2,81 грн доходу.
Термін окупності	3,1 міс.	Проект є високоліквідним та швидкоокупним.
Коефіцієнт рентабельності інвестицій ROI	382%	На кожную вкладену гривню банк отримує 3,82 грн доходу (розраховано як 6 300 000 / 1 650 000).

(розроблено автором)

Аналітична інтерпретація розрахованих показників свідчить про високу економічну доцільність проєкту «Ощад Next: Цифрова синергія». Значення ROMI на рівні 281,8% значно перевищує середньоринкові показники для банківських комунікаційних кампаній, що пояснюється ефектом низької початкової бази залучення молоді, а також високою маржинальністю тривалого утримання нових клієнтів сегмента МСБ, зокрема ветеранів, залучених через державні гранти, які відкривають в банку поточні рахунки та використовують додаткові комерційні послуги. Коефіцієнт ROI = 382% (3,82) означає, що на кожную вкладену гривню банк отримує 3,82 грн сукупного доходу. Термін окупності у 3,1 місяці дозволяє фінансовій установі ефективно реінвестувати отриманий прибуток у подальше розширення діджитал-сервісів вже в межах одного бюджетного періоду.

На завершення варто зазначити, що крім прямого економічного ефекту, проєкт забезпечує важливий стратегічний результат – якісне омолодження клієнтської бази, розширення найприбутковішого сегмента МСБ за рахунок інтеграції отримувачів грантів, та зміцнення соціальної репутації бренду. Це є критично важливим для стабільності та утримання ринкових позицій АТ «Ощадбанк» в умовах жорсткого конкурентного тиску з боку необанків. Таким чином, запропоновані заходи є фінансово виправданими, логічно послідовними та повністю рекомендованими до практичного впровадження у діяльність установи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та економічно обґрунтовано комплексний маркетинговий проєкт під назвою «Ощад Next: Цифрова синергія», який базується на впровадженні сучасних інструментів Digital Adoption, елементів гейміфікації та глибокій диференціації комунікаційної політики банку під запити сучасних споживачів. Ключова концепція проєкту полягає у синергетичному поєднанні фундаментальної надійності державного банку як головного агента урядових програм із гнучкістю, простотою та технологічністю фінтех-сервісів. Запропонований підхід передбачає не лише модернізацію візуальної мови та Tone of Voice бренду, а й структурну перебудову взаємодії банку з пріоритетними аудиторіями через мобільні та цифрові екосистеми.

Розроблений комплекс заходів, безпосередньо спрямований на розв'язання ідентифікованої маркетингової управлінської проблеми щодо залучення та утримання платоспроможних і стратегічних сегментів ринку – цифрової молоді та представників МСБ. Проєкт дозволяє ефективно нівелювати конкурентний тиск з боку необанків шляхом ліквідації «комунікаційного розриву» та спрощення діджитал-доступу до безповоротних фінансових грантів проєкту «Робота» й інших державних програм. Використання персоналізованих сценаріїв, інтерактивних відеогайдів та ігрових механік сприяє трансформації сприйняття АТ «Ощадбанк» від консервативної установи до сучасного технологічного лідера, що відповідає очікуванням активних користувачів цифрових послуг.

Аналіз економічної ефективності підтвердив високу фінансову доцільність та інвестиційну привабливість впровадження запропонованої програми. При загальних витратах на реалізацію у розмірі 1,65 млн грн, які враховують таргетовану медійну підтримку ветеранських бізнес-ініціатив та технічну інтеграцію оновлених модулів застосунку, очікуваний приріст чистого доходу протягом першого року складе 4,65 млн грн. Це свідчить про

значний потенціал зростання прибутковості цільових сегментів та високу конверсію лідів у відкриті комерційні рахунки МСБ. Розраховане високе значення показника рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) на рівні 281,8% та короткий термін окупності, який становить лише 3,1 місяця, доводять раціональність розподілу ресурсів та здатність проєкту до швидкого самофінансування в умовах нестабільного ринкового середовища.

Очікується, що реалізація проєкту призведе до суттєвих позитивних зрушень у маркетинговій діяльності АТ «Ощадбанк», насамперед через якісне омолодження клієнтської бази, розширення портфеля малого й середнього бізнесу та зміцнення соціальної репутації бренду. Прогнозоване зростання індексу лояльності споживачів та збільшення частки активних користувачів мобільного застосунку дозволять банку сформувати стійку та довгострокову конкурентну перевагу. У підсумку, впровадження програми «Ощад Next: Цифрова синергія» забезпечить не лише миттєвий фінансовий ефект, а й створить надійний фундамент для стабільного розвитку банку в умовах глобальної діджиталізації та повоєнного відновлення фінансового сектору України.

ВИСНОВОК

У дипломній роботі проведено комплексне дослідження та розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» на ринку банківських послуг. У межах теоретичного етапу досліджено засади маркетингової діяльності в банківській сфері та встановлено, що в умовах глобальної цифровізації комунікації трансформуються від одностороннього інформування до інтерактивної та персоналізованої взаємодії. Аналіз організаційно-економічної характеристики АТ «Ощадбанк» дозволив оцінити його позицію як провідного державного банку України, що має високий рівень фінансової стабільності, виступає головним агентом реалізації урядових програм, проте стикається із серйозними викликами з боку необанків через необхідність осучаснення цифрової взаємодії з клієнтами.

Проведений аудит маркетингової діяльності та результати власного маркетингового дослідження, проведеного серед 80 респондентів, виявили наявність «комунікаційного розриву» в діяльності установи. Встановлено, що попри активний розвиток мобільного застосунку, рівень залученості платоспроможних груп ринку залишається недостатнім через складність інтерфейсів та інертний стиль комунікації. Зокрема, виявлено гострий дефіцит таргованої та зрозумілої цифрової інформації. Сформульована маркетингова управлінська проблема підкреслила необхідність впровадження інструментів Digital Adoption та емоційного залучення для утримання цих сегментів в умовах домінування цифрових конкурентів.

Практичне значення роботи полягає у розробленні комплексного маркетингового проєкту «Ощад Next: Цифрова синергія», концепція якого базується на інтеграції ігрових механік у мобільний застосунок, зміні тональності бренду на більш динамічну та активному діджитал-просуванні державних грантових програм і можливостей для ветеранів. Проєкт передбачає створення персоналізованих сценаріїв взаємодії, що дозволяє

конвертувати статус надійного державного банку у формат сучасного цифрового партнера для молоді та ефективного комунікаційного містка для залучення отримувачів грантів до сегмента МСБ. План реалізації проєкту охоплює аналітичний, технічний та медійний етапи, а ідентифіковані ризики, такі як технічні збої чи відтік консервативних клієнтів, запропоновано мінімізувати через глибоку сегментацію аудиторії та ретельне бета-тестування.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтвердило їх високу результативність та фінансову виправданість. При загальному обсязі витрат у 1,65 мільйона гривень, який включає медіакампанії в соцмережах та таргетинг на бізнес-спільноти очікуваний приріст чистого доходу протягом першого року складе 4,65 мільйона гривень, що забезпечує показник рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI) на рівні 281,8%. Надзвичайно короткий термін окупності у 3,1 місяця свідчить про високу ліквідність проєкту. Впровадження запропонованої програми дозволить АТ «Ощадбанк» не лише отримати значний фінансовий ефект, а й стратегічно зміцнити свої ринкові позиції, забезпечивши якісне омолодження клієнтської бази, стійке зростання бізнес-портфеля МСБ та високий рівень соціальної репутації бренду в умовах повоєнного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». Розділ «Про банк». URL: <https://www.oschadbank.ua/about> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Національний банк України. Профіль банку: АТ «Ощадбанк». URL: <https://bank.gov.ua/>
3. Досьє компанії YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00032129/ (дата звернення: 20.04.2026).
4. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III (зі змінами щодо участі АТ «Ощадбанк» у системі гарантування вкладів). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Річна фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2024 рік URL: <https://www.oschadbank.ua/finansova-zvitnist> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Кодекс корпоративної етики АТ «Ощадбанк». Офіційне видання банку. URL: <https://www.oschadbank.ua/en/korporativne-upravlinnya>
7. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2024 рік. Розділ «Ризики та кібербезпека» URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/5/25876-oschadbank_2024_separate_fs_ukr.pdf (дата звернення: 20.04.2026).
8. Стратегія розвитку АТ «Ощадбанк» до 2028 року, затверджена Кабінетом Міністрів України URL: <https://www.oschadbank.ua/news/osad-rozpocav-realizaciu-novoi-strategicnoi-programi-rozrahovanoi-do-kinca-2028-roku> (дата звернення: 20.04.2026).
9. Ощадбанк Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%89%D0%B0%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA> (дата звернення: 20.04.2026).
10. Звіт про управління АТ «Ощадбанк» за 2024 рік. Розділ «Про банк» - Корпоративне управління URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/5/25876-oschadbank_2024_separate_fs_ukr.pdf (дата звернення: 20.04.2026).

11. Аналітичний огляд банківського сектору України. Національний банк України, 2024 URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-11.pdf?v=16 (дата звернення: 21.04.2026).
12. Офіційна сторінка Фейсбук: https://www.facebook.com/oschadbank/?locale=uk_UA (дата звернення: 21.04.2026).
13. Офіційна сторінка Інстаграм: https://www.instagram.com/oschadbank_official/?hl=uk (дата звернення: 21.04.2026).
14. Дайновський Ю. А. Маркетинговий аналіз : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2021. 368 с. (дата звернення: 21.04.2026).
15. Огляд банківського сектору (листопад 2024). Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-listopad-2024-roku> (дата звернення: 22.04.2026).
16. Trends in Retail Banking 2024: Customer Experience and Digital Transformation. Deloitte Ukraine Report. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/financial-services/articles/banking-consumer-trends.html> (дата звернення: 25.04.2026).
17. Банківський сектор України: виклики та можливості в умовах війни. Економічна правда. 2024. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/> (дата звернення: 25.04.2026).
18. Заблоцький М. С. Конкурентні стратегії на ринку банківських послуг України в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3421> (дата звернення: 25.04.2026).
19. Офіційний звіт про управління АТ «Універсал Банк» за 2024 рік. URL: <https://www.universalbank.com.ua/about/zvitnist> (дата звернення: 26.04.2026).

20. Рейтинг стійкості банків України за IV квартал 2024 року. Фінансовий портал Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/banks/rating/> (дата звернення: 27.04.2026).

21. Костецька Н. І. Трансформація конкурентної поведінки банків в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2024. Серія: Економіка. (дата звернення: 27.04.2026).

22. Постанова Правління НБУ від 12.11.2024 №128 «Про затвердження Змін до Положення про організацію готівкового обігу». URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_12112024_128 (дата звернення: 29.04.2026).

23. Станкевич І. В. Маркетинговий аналіз в банках: цифровізація та взаємодія з посередниками. *Бізнес Інформ*. 2024. №3. С. 142–149. (дата звернення: 29.04.2026).

24. Звіт про сталий розвиток АТ «Ощадбанк» за 2024 рік. Розділ «Соціальна відповідальність та інклюзивність». URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/5/25876-oschadbank_2024_separate_fs_ukr.pdf (дата звернення: 29.04.2026).

25. Статистика банківського сектору України за 2025 рік. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-statist> (дата звернення: 01.05.2026).

26. Соціально-економічне становище регіонів України в умовах воєнного стану: аналітична доповідь. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/publications> (дата звернення: 01.05.2026).

27. Дослідження фінансової інклюзії в Україні: бар'єри та можливості для відновлення. Світовий банк. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 01.05.2026).

28. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 01.01.2026 № 1953-IX (редакція станом на 2026 рік). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20> (дата звернення: 02.05.2026).

29. Макроекономічний прогноз України на 2025–2027 роки. Міністерство економіки України. 2026. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Prognoz> (дата звернення: 03.05.2026).

30. Global Banking Annual Review 2025: The North Star of Value. McKinsey & Company. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review> (дата звернення: 03.05.2026).

31. Екологічна стратегія банківського сектору: шлях до Net Zero. Центр сталого розвитку України. 2026. URL: <https://sdg.org.ua/uk/reports> (дата звернення: 05.05.2026).

32. Крикавський Є. В., Дейнега О. В. Маркетинговий аудит: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 280 с. (дата звернення: 07.05.2026).

33. Огляд прибутковості банківського сектору за 2025 рік. Фінансовий портал Finance.ua. URL: <https://news.finance.ua/ua/oglyad-bankivskogo-sektoru> (дата звернення: 07.05.2026).

34. Річна окрема ФЗ та звітність про управління 2025 рік URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/6/32385-oschadbank_2025_separate_fs_ukr.pdf (дата звернення: 09.05.2026).

35. Котлер Ф., Картаджая Г., Сеіawan I. Маркетинг 5.0: Технології для людства. Київ : Фабула, 2022. 256 с. (дата звернення: 11.05.2026).

36. Ромат Є. В. Основи маркетингових комунікацій : підручник. Київ : КНТЕУ, 2021. 420 с. (дата звернення: 15.05.2026).

37. Примостка А. О. Банківський маркетинг: стратегія та тактика : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с. (дата звернення: 17.05.2026).

38. Дипломна робота бакалавра: рекомендації до виконання та захисту [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 Маркетинг / С.О. Солнцев, О.В. Зозульов, Ж.М. Жигалкевич, О.С. Борисенко; КПІ ім. Ігоря

Сікорського. – Електронні текст. дані (1 файл: 0,9 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2026. – 68 с. (дата звернення: 17.05.2026).

39. Верещук Д.О., Тривайло А.Ю. Впровадження гейміфікації у маркетингову діяльність АТ «Ощадбанк» для залучення молодшої аудиторії : Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції «B2B MARKETING», 30 квітня 2026 р., м. Київ, НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». URL: <https://marketing.kpi.ua/b2b-forum/> (дата звернення: 17.05.2026).

40. Chaffey D. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Pearson, 2022. 648 p. (дата звернення: 20.05.2026).

41. Solomon M., Bamossy G., Askegaard S. Consumer Behaviour: A European Perspective. 6th ed. Pearson, 2019. 672 p. (дата звернення: 20.05.2026).

42. McKinsey Global Institute. The Business Value of Design. McKinsey & Company, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/our-insights> (дата звернення: 20.05.2026).

43. Aaker D. Building Strong Brands. Free Press, 2023. 380 p. (дата звернення: 20.05.2026).

44. Edelman Trust Barometer 2024. Edelman. URL: <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer> (дата звернення: 20.05.2026).

45. Gronroos C. Service Management and Marketing. 4th ed. Wiley, 2015. 536 p. (дата звернення: 20.05.2026).

46. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Pearson, 2022.

47. Salesforce. State of Marketing Report. 8th ed. Salesforce Research, 2024. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-marketing/> (дата звернення: 20.05.2026).

48. Juniper Research. Gamification in Banking & Financial Services 2024. URL: <https://juniperresearch.com/research/fintech-payments/gamification> (дата звернення: 20.05.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Ощад ОЩАДБАНК

Ощад – новий мобільний додаток від Ощадбанку.



4,5★

Відгуки: 166 тис.

5 млн+

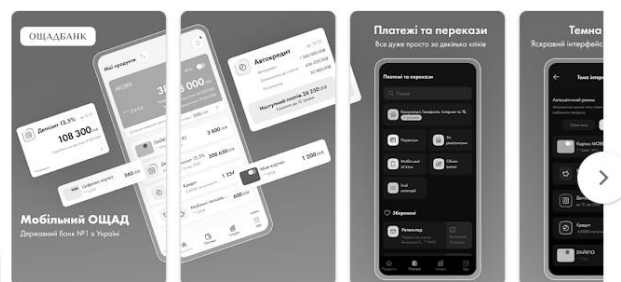
Завантаження

Установити



Від 3 років

Докладніше



Додаток Б

Соціальні мережі



Джерело [13]

**Ощадбанк** ✓

336 тыс. — подписчики • 3 — подписки

Офіційна сторінка АТ "Ощадбанк"

■ Финансовые услуги \$\$



Подписаться

Поиск

[Все](#) [Информация](#) [Фото](#) [Подписчики](#) [Упоминания](#) [Ещё ▾](#)**Сведения**

\$\$

Володимирська 25, Kyiv, Ukraine

Актуальное

Ощадбанк ✓ с Hyundai Ukraine.

17 марта

Акція «Моя кредитка рулить» від
Ошадлв та Mastercard зареєстрована

Джерело [13]

ДОДАТОК В

Анкета маркетингового дослідження

Тема дослідження: «Удосконалення маркетингових комунікацій АТ «Ощадбанк» на ринку банківських послуг»

Шановний респонденте! Просимо Вас взяти участь в опитуванні, результати якого будуть використані виключно в наукових цілях. Анкетування є анонімним.

1. Чи користуєтесь Ви послугами АТ «Ощадбанк»?
 - ☐ Так
 - ☐ Ні

2. Якими банківськими послугами Ви користуєтесь найчастіше? (оберіть 2-3 відповіді)
 - ☐ Платіжна картка
 - ☐ Мобільний банкінг
 - ☐ Депозити
 - ☐ Кредитування
 - ☐ Грошові перекази
 - ☐ Оплата комунальних послуг
 - ☐ Інше _____

3. Як часто Ви користуєтесь застосунком «Мобільний Ощад»?
 - ☐ Щодня
 - ☐ Кілька разів на тиждень
 - ☐ Кілька разів на місяць
 - ☐ Рідко
 - ☐ Не користуюсь

4. Наскільки Ви задоволені роботою «Мобільного Ощаду»? Шкала 1–5:
 - ☐ 1 зовсім не задоволений
 - ☐ 2 Не задоволений
 - ☐ 3 Нейтрально
 - ☐ 4 Задоволений
 - ☐ 5 Повністю задоволений

5. Якими каналами комунікації банку Ви користуєтесь найчастіше? (оберіть 2-3 відповіді)
 - ☐ Мобільний застосунок
 - ☐ SMS-повідомлення
 - ☐ Email-розсилки

- ☐ Соціальні мережі
- ☐ Відділення банку
- ☐ Контакт-центр
- ☐ Інше _____

6. Наскільки зрозумілою є рекламна інформація АТ «Ощадбанк»?
Шкала 1–5.

- ☐ 1 Взагалі не зрозуміла
- ☐ 2 Переважно не зрозуміла
- ☐ 3 Нейтрально
- ☐ 4 Переважно зрозуміла
- ☐ 5 Повністю зрозуміла

7. Чи вважаєте Ви маркетингові комунікації АТ «Ощадбанк» сучасними?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

8. Які асоціації у Вас виникають із брендом АТ «Ощадбанк»?
(оберіть 2-3 відповіді)

- ☐ Надійність
- ☐ Державний банк
- ☐ Стабільність
- ☐ Сучасність
- ☐ Інноваційність
- ☐ Повільне обслуговування
- ☐ Інше _____

9. Які фактори є найважливішими при виборі банку?
(оберіть 2-3 відповіді)

- ☐ Надійність
- ☐ Зручність мобільного застосунку
- ☐ Низькі комісії
- ☐ Швидкість обслуговування
- ☐ Репутація банку
- ☐ Кількість відділень
- ☐ Програми лояльності

10. Який банк Ви вважаєте найбільш технологічним?

- ☐ Ощадбанк
- ☐ ПриватБанк
- ☐ monobank

☐ Інше _____

11. Що, на Вашу думку, необхідно покращити в маркетингових комунікаціях АТ «Ощадбанк»? (оберіть 2-3 відповіді)

- ☐ Дизайн реклами
- ☐ Активність у соціальних мережах
- ☐ Мобільний застосунок
- ☐ Персоналізацію пропозицій
- ☐ Швидкість комунікації
- ☐ Інше _____

12. Наскільки важливою для Вас є цифровізація банківських послуг?
Шкала 1–5.

- ☐ 1 Абсолютно не важлива
- ☐ 2 Не важлива
- ☐ 3 Нейтрально
- ☐ 4 Важлива
- ☐ 5 Надзвичайно важлива

13. Чи рекомендували б Ви АТ «Ощадбанк» іншим?

- ☐ Так
- ☐ Ні
- ☐ Важко відповісти

14. Ваш вік:

- ☐ 18–24
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55+

15. Ваша стать:

- ☐ Чоловіча
- ☐ Жіноча

16. Ваш рід занять:

- ☐ Студент
- ☐ Найманий працівник
- ☐ Підприємець
- ☐ Державний службовець
- ☐ Пенсіонер
- ☐ Інше _____

17. Як часто Ви користуєтесь банківськими послугами загалом?

- ☐ Щодня
- ☐ Кілька разів на тиждень
- ☐ Кілька разів на місяць
- ☐ Рідко