

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра банківської справи

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

# **Комунікаційна політика банку та напрями підвищення її ефективності**

Студентки 2 курсу бм групи  
спеціальності 072 «Фінанси,  
банківська справа та страхування»  
спеціалізації «Управління банківським  
бізнесом»

Горецька Юлія  
В'ячеславівна

Науковий керівник  
канд. екон. наук,  
доцент

Маслова Наталя  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук,  
професор

Шульга Наталія  
Петрівна

**Київ – 2021**

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ФФО

Кафедра Банківської справи

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність Фінанси, банківська справа та страхування

Спеціалізація Управління банківським бізнесом

**Затверджую**

Зав. кафедри

Шульга Наталія Петрівна,

докт. екон. наук, професор

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

### Завдання

#### на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентіві

Горецька Юлія В'ячеславівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)  
Комунікаційна політика банку та напрями підвищення її ефективності

Затверджена наказом ректора від «14» 12 2020 р. № 3775

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) 19.11.2021р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

*Мета роботи (проекту)* – теоретико-практичне дослідження комунікаційної політики банку та напрями підвищення її ефективності

*Об'єкт дослідження* є комунікаційна політика банку

*Предмет дослідження* є підходи до визначення ефективності комунікаційної політики банку

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

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

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





Випускна кваліфікаційна робота студентки 2 курсу 6 м групи Горецької Юлії В'ячеславівни виконана відповідно теми, зазначеної у наказі ректора від «14» 12 2020 р. № 3775, згідно до графіка, вчасно та в повному обсязі.

У першому розділі студентка дослідила теоретичні аспекти комунікаційної політики банку, розкрила її організаційні аспекти, а також методи оцінки її ефективності.

У другому розділі було проведено дослідження організації комунікаційної політики в АТ «ПУМБ» та визначено результати її впливу на показники діяльності банку. оцінено рівень конкурентоспроможності рекламної діяльності на ринку та серед стратегічних конкурентів.

В третьому розділі розроблені напрями комунікаційна політика ПАТ «ПУМБ» на 2022 р. та визначенні шляхи розвитку комунікаційних каналів банків України.

Треба відмітити пропозицію впровадження Agile-підходів в діяльність АТ «ПУМБ», яка вплине на підвищення ефективності роботи маркетингового відділу.

Виходячи з вище зазначеного, можна вважати, що випускна кваліфікаційна робота на тему «Комунікаційна політика банку та напрями підвищення її ефективності» відповідає вимогам щодо написання кваліфікаційних робіт, може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії, а її автор, Горецької Ю.В. заслуговує на позитивну оцінку та на присудження ступеня магістра за спеціальністю 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» спеціалізацією «Управління банківським бізнесом».

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту) \_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист \_\_\_\_\_  
(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи  
(гарант освітньої програми) \_\_\_\_\_  
(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_\_ р.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ</b>	5
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ</b>	15
2.1. Аналіз організаційних аспектів комунікаційної політики АТ «ПУМБ»	15
2.2. Оцінка ефективності комунікаційної політики АТ «ПУМБ»	23
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ</b>	30
3.1. Рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної політики АТ «ПУМБ» у 2022 р.	30
3.2. Шляхи розвитку комунікаційних каналів банків України	36
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	50
<b>ДОДАТКИ</b>	57

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах реформування банківської системи, що характеризується високим рівнем конкуренції банків, значна увага менеджерів банків приділяється саме розробці та впровадженню комунікаційної політики. Комунікаційна політика є з'єднувальною ланкою між стратегією банку та очікуваним результатом його діяльності. З метою ефективного просування банківських продуктів та залучення нових й утримання існуючих клієнтів, перед банками виникає об'єктивна необхідність у подальшому розвитку складових комунікаційної політики та їхньої діджиталізації на сучасному етапі розвитку банківської системи України.

**Ступінь дослідженості теми.** Проблеми формування ефективної комунікаційної політики привертають увагу багатьох вчених, серед них зарубіжні: Дж. К. Левінсон, П. Хенлі, І. Манн. Серед вітчизняних вчених дане запитання вивчали: Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик [21], Іванова Л.О. [16], Коваленко В. В. [17], Ковальчук С. [18], Кречотень І.М., Корнієнко М.В. [20], Т.А. Васильєвої; Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник [24], Маслова Н.О. [24] та інші.

**Мета дослідження** – теоретико-практичне дослідження комунікаційної політики банку та напрями підвищення її ефективності

**Об'єкт дослідження** є комунікаційна політика банку

**Предмет дослідження** є підходи до визначення ефективності комунікаційної політики банку

Реалізація поставленої мети обумовила необхідність вирішення *завдань*:

- визначення теоретичних аспектів комунікаційної політики банку;
- проведення дослідження організаційних аспектів комунікаційної політики банку;
- оцінка ефективності комунікаційної політики АТ «ПУМБ»;
- розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікаційної політики АТ «ПУМБ» у 2022 р.;
- визначення шляхів розвитку комунікаційних каналів банків ринку України



**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувались такі методи, як: аналіз і синтез (при формалізації підходів до визначення результативності та конкурентоспроможності комунікаційної політики банку), статистичний і порівняльний аналізи (при дослідженні динаміки, структури АТ «ПУМБ» та банків-конкурентів).

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі і нормативні акти з питань регулювання банківської діяльності; офіційні дані Національного банку України; фінансова звітність банків; монографічні дослідження та наукові публікації з досліджуваної проблеми.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у систематизації підходів щодо оцінки ефективності комунікаційної політики банку.

**Практична цінність результатів дослідження.** У випускній кваліфікаційній роботі наведені пропозиції щодо удосконалення напрямів удосконалення комунікаційної політики АТ «ПУМБ». Запропонований підходи щодо підвищення рівня діджиталізації комунікаційних каналів банку підвищить її ефективність.

**Особистий внесок магістра.** Випускна кваліфікаційна робота є самостійним завершеним дослідженням автора.

**Публікації.** Основні результати випускної кваліфікаційної роботи було викладено у науковій статті: Теоретичні аспекти комунікаційної політики банку .. Фінансові установи в умовах глобальних дисбалансів: Зб. наук. ст. студ. денної та заочної форми навчання . відп. ред. Н.П. Шульга. – Київ: Київ. нац. торг.–екон. ун–т, 2021. Ст. 98-106.

**Обсяг і структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. Повний обсяг роботи становить 62 сторінки, з них 49 основного тексту, ілюстровані 18 таблицями, 12 рисунками. Список використаних джерел складається із 43 найменувань та 3 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

Актуальність проблем, пов'язаних зі створенням та реалізацією ефективної комунікаційної політики в діяльності вітчизняних банків, набула значення під впливом таких факторів, як: загострення конкурентної боротьби; обмеження цінової конкуренції на ринку банківських продуктів, основане на державному регулюванні; інтернаціоналізація економічних процесів, що супроводжується проникненням на ринок банківських продуктів України іноземних банків; розширення сфери діяльності банків, яке викликане розвитком інформаційних технологій і комунікаційних засобів на базі сучасної техніки. Особливу увагу до підвищення важливості щодо ефективного вибору та впровадження комунікаційних заходів банки приділили саме у 2020-2021 рр., під час подій, пов'язаних з наслідками фінансової кризи та пандемії коронавірусу COVID 19, що пов'язано з кардинальним переглядом своїх стратегій у бік діджиталізації.

Сучасний банк як у теорії, так і на практиці повинен досконало оперувати маркетинговим комунікаційним інструментарієм, вдале застосування якого можливо лише при реалізації успішної комунікаційної політики [16, с. 143]. Головним призначенням комунікацій банку є інформаційне забезпечення цільового ринку про можливості здійснення вибору пропонованих продуктів і послуг, місце їх придбання і самої фінансової установи. Таким чином, спілкування з фактичними чи потенційними клієнтами банку є комунікаціями, завдяки ефективності яких у них створюється імідж банку, його продуктів, що сприяє зростанню обсягів продажу і зміцнює його конкурентоспроможність [17, с. 117].

Науковці Маслова Н.О., Хоменко Б. А. при формулюванні поняття «комунікаційна політика банку» акцентують увагу на тому, що йдеться про комплекс заходів, які покликані дати цільовій аудиторії уявлення про загальну маркетингову стратегію установи шляхом направлення їй спеціальних



повідомлень про послугу, її ціну, способи продажу з метою викликати до неї інтерес або переконати прийняти певну точку зору [26, с. 109].

Вчений Маслова Н. О. вважає, що комунікаційна політика банку – це управлінська діяльність, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку [25, с. 121]. Серед кола вчених, які займались вивченням даної теми існують різні підходи до визначення самого поняття комунікаційна політика банку, які представлені у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1.*

**Результати досліджень наукових думок вчених щодо дефініції  
«комунікаційна політика банку»\***

Автор	Визначення
О. Ф. Грищенко	Поняття «комунікаційна політика банку» акцентує увагу на тому, що йдеться про комплекс заходів, які покликані дати цільовій аудиторії уявлення про загальну маркетингову стратегію установи шляхом направлення їй спеціальних повідомлень про послугу, її ціну, способи продажу з метою викликати до неї інтерес або переконати прийняти певну точку зору. [22]
Н. О. Маслова	Комунікаційна політика банку – це управлінська діяльність, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку [24].
С.М. Козьменко	Комунікація служить засобом включення банку у зовнішнє середовище, забезпечує йому необхідний рівень взаємодії з навколишнім простором, без спілкування із яким існування банку неможливе або позбавлене сенсу [23].
Т.А. Васильєвої	Пропонує під комунікаційною політикою банку розуміти весь комплекс заходів інформування, переконання та нагадування клієнтам про елементи продуктивного портфеля банку [23].
Р.М. Безус,	Комунікаційна політика банку - специфічна управлінську діяльність, комплексна систему основних критеріїв, орієнтирів, принципів, прийнятих банком у сфері комунікацій, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення та підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку [21].

\*Примітка: розроблено автором на основі [21], [22], [23], [24]

На основі думки вчених, які вивчали дане питання, пропонуємо наше бачення щодо поняття «комунікаційна політика банку» як комплексу

маркетингових заходів банку, завдання яких сформулювати для цільової аудиторії уявлення про загальну маркетингову стратегію установи шляхом направлення їй спеціальних повідомлень про послугу, її ціну, способи продажу з метою викликати до неї інтерес. Також, на основі думки вчених, які вивчали дане питання, пропонуємо наше бачення на дане поняття «комунікаційна політика банку» як комплекс заходів, завдання яких сформулювати для цільової аудиторії уявлення про загальну маркетингову стратегію установи шляхом направлення їй спеціальних повідомлень про послугу, її ціну, способи продажу з метою викликати інтерес [24, с. 122].

У цьому зв'язку завдання комунікаційної політики банку можна охарактеризувати так:

- створення образу престижності банку та його продуктів; створення умов для інформування потенційних клієнтів про нові послуги, низькі ціни, особливості користування послугами;
- інформування про певні переваги пропонованих банком продуктів та послуг над продуктами та послугами його конкурентів. Але до цього прийому слід вдаватися тільки у виняткових випадках і діяти дуже обережно для уникнення судової справи про недобросовісну конкуренцію;
- проведення рекламного дослідження ринку та визначення попиту можливих клієнтів цих послуг;
- пропонування від імені банку нових продуктів, послуг або ідей;
- утримання популярності продуктів та послуг, які довго існують на цільовому ринку і вже почали втрачати свої позиції;
- обґрунтування низьких, високих або стабільних цін;
- розроблення таких заходів маркетингових комунікацій, які б переконали споживачів купувати продукти тільки конкретного банку або перейти до придбання продуктів (послуг), що мають більш високу якість і відповідно вищу ціну, ніж ті, що купувалися досі;
- забезпечення зворотного зв'язку із клієнтом для визначення ставлення до банку та його продуктів (послуг) [22, с. 241]:

Розглядаючи та аналізуючи таке поняття як комунікаційна політика банку, необхідно детальніше зупинитись на елементах комунікаційної політики, та інтерпретації їх специфіки у банківському секторі. Спираючись на думку вчених стосовно визначення сутності поняття «комунікаційна політика банку», ми пропонуємо власний підхід до набору складових елементів комунікаційної політики і виокремили п'ять складових комунікаційної політики: реклама, прямий маркетинг, паблік рилейшинз, стимулювання збуту (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

### Елементи комунікаційної політики банку [26, с. 108]

Елементи	Характеристика
Банківська реклама	Даний елемент має два прояви: реклама банк, як бренду (іміджева або брендові реклама) та реклама банківських послуг. Метою реклами є формування визначеної психологічної установки в одержувачів рекламного повідомлення щодо об'єкта рекламування. Канали поширення реклами: усна реклама, радіореклама, проспекти, каталоги, буклети, рекламні листки, світлова реклама, оголошення, телевізійна реклама, рекламні подарунки, сувеніри, упаковка, виставки, ярмарки, реклама у блогерів, ambient media тощо. Варто звернути увагу на те, що дієвість реклами виражається не тільки в зростанні популярності банку. Саме завдяки ефективній рекламній кампанії банків здійснюється популяризація банківської системи загалом.
Прямий маркетинг	Це пряме звернення до потенційних клієнтів з обов'язковим зворотнім зв'язком. Багато банків застосовують його у мережі Інтернет що на теперішній день є дуже ефективним [1]. Тобто прямий маркетинг являє собою надання банком комерційно важливої інформації про продукти чи послуги безпосередньо цільовим клієнтам з метою здійснення продажу.
Заходи паблік рилейшнз (робота з громадськістю)	Даний інструмент може проявлятися у таких формах як пабліситі, спонсорство, благодійність, особисті зустрічі, дні відкритих дверей, достовірна інформація на корпоративному сайті, річні звіти, публікації в засобах масової інформації, створення теле- та радіо передач, конференції. Основною функцією даного інструменту є створення суспільної думки про банк та формування його позитивного іміджу.
Стимулювання збуту	Є також дуже ефективним інструментом у маркетингу це мотивування співробітників банку на покращення показників продажів тощо, що в свою чергу впливає на ефективність банку. Стимулювання збуту має дві форми: моральне та матеріальне заохочення персоналу та матеріальне моральне заохочення клієнтів. Стимулювання збуту передбачає широкий набір засобів просування — програми лояльності, конкурси, премії та інше.
Цифровий маркетинг (діджитал marketing)	Це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування фірми та її товару. Телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа – усе це інструменти цифрового маркетингу. На даний момент сюди входять: просування в блогах і соціальних мережах, створення спеціальних Інтернет сайтів, вірусна реклама, контекстна реклама та інші форми.



Перші чотири елементи (банківська реклама, прямий маркетинг, паблік рилейшин та стимулювання збуту) є широко відомими та існують з початку формування банківської системи в Україні (лише з часом значно удосконалюються). П'ятий елемент «цифровий маркетинг» є відносно новим явищем, яке зумовлене тим, що на сьогодні на ринку фінансових послуг є велика конкуренція серед банківських установ, тому банки вимушені удосконалювати свої комунікаційні інструменти та удосконалювати їх.

Основними цілями комунікаційної політики у банківській сфері є: створення позитивного іміджу у зовнішньому середовищі; встановлення позитивних контактів із засобами масової інформації; формування лояльності з боку органів влади; підтримка довірливих відносин з наявними клієнтами та налагодження контактів з потенційними; благодійна та зовнішня соціальна відповідальність [24, с. 110].

З розвитком суспільства і трансформацією поколінь x, y, z, розвитком технологій банки вимушені використовувати новітні і більш актуальні інструменти комунікацій, які за останні роки набувають все більшої актуальності. Найбільша увага при цьому приділяється діджитал маркетингу.

*Таблиця 1.3*

### **Процес формування комунікаційної політики банку [22, с. 112]**

1. Визначення цільової аудиторії	Визначення цільової аудиторії має важливе значення при виборі комунікаційної політики банку, а при виборі інструментарію здійснення комунікацій. Банк може орієнтуватись на обслуговування корпоративних клієнтів або на фізичних осіб, залежно від цього – банк обиратиме різні інструменти комунікацій.
2. Встановлення цілей комунікацій	Основними цілями комунікаційної політики є створення та підтримка позитивного іміджу банку.
3. Вибір каналів комунікацій та підготовка звернення	На даному етапі банк приймає рішення через які канали будуть здійснюватись комунікаційні заходи, які сприятимуть досягненню визначених цілей комунікацій, і для відповідного каналу готує звернення для цільової аудиторії.
4. Визначення бюджету	Після усвідомлення мети комунікаційної політики банку та вибору інструментів її досягнення – для реалізації поставлених завдань необхідно спланувати бюджет, який необхідний для реалізації поставленої мети.
5. Аналіз ефективності маркетингових комунікацій	Заключним етапом, який буде давати розуміння успішності здійснення комунікаційної політики – оцінка ефективності проведених маркетингових комунікацій.

Ефективність комунікаційної політики банку – здатність інтегрованих маркетингових комунікацій досягти програмно-цільових показників у попередньо заданому інтервалі часу з умов зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що оцінюється співвідношенням економічних і комунікаційних ефектів до витрат, понесених банком на їх досягнення.

Найбільш поширеною та загальною формулою ефективності є:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання даного результату}} \quad (1.1)$$

Ми будемо дотримуватись даного підходу, але в розрізі нашої теми, будемо використовувати видозмінені та більш деталізовані формули. Оскільки клієнт – головний орієнтир комунікаційної політики, то доцільно оцінювати її ефективність, враховуючи показники дохідності та витратомісткості проведення комунікаційних кампаній через врахування ефектів залучення клієнтів, відкриття ними рахунків та отримання банком доходів. Для визначення показників, що визначають ефективність комунікаційних заходів, ми будемо використовувати наступні формули:

Коефіцієнт залучення клієнтів ( $K_3$ ):

$$K_3 = \frac{K_{3K}}{K_K}, \quad (1.2)$$

Де  $K_{3K}$  – коефіцієнт залучення клієнтів, а  $K_K$  – загальна кількість клієнтів.

Дохідність залучених клієнтів за рахунок маркетингових комунікаційних заходів ( $D_{3K}$ ):

$$D_{3K} = \frac{O_{0D}}{K_{3K}} \quad (1.3)$$

де  $O_{0D}$  – обсяг отриманих доходів від залучення клієнтів за рахунок МЗК, тис. грн;  $K_{3K}$  – кількість залучених клієнтів з рахунок проведення МКЗ, осіб.

Витратомісткість маркетингових комунікацій залучення одного клієнта ( $E_{MK}$ ):

$$E_{MK} = \frac{B_{MK}}{K_{ЗК}} \quad (1.4)$$

де  $B_{MK}$  – витрати МКЗ, тис. грн.;  $K_{ЗК}$  – кількість залучених клієнтів за рахунок проведення МКЗ.

Також для визначення комунікаційної ефективності широко застосовуються методи тестування (попереднє, поточне, паралельне, після розповсюдження звернення): тести на запам'ятовування; тести на переконливість; комунікативні тести, тощо.

Оцінка ефективності маркетингової комунікаційної політики банку спричинена досить значними факторами її необхідності:

- ✓ така оцінка допомагає керівництву банку відмовитися від використання неефективних видів комунікацій;
- ✓ забезпечує зворотний зв'язок з цільовою аудиторією і дає змогу визначити реакцію ринку на комунікативні заходи фінансової установи;
- ✓ результати оцінюваної діяльності допомагають банку коригувати комунікаційну політику і завдяки цьому досягати маркетингових цілей з меншими витратами.

Для створення методики оцінки ефективності комунікаційної політики доцільно звернути увагу на питання, які представлені на рис. 1.1.

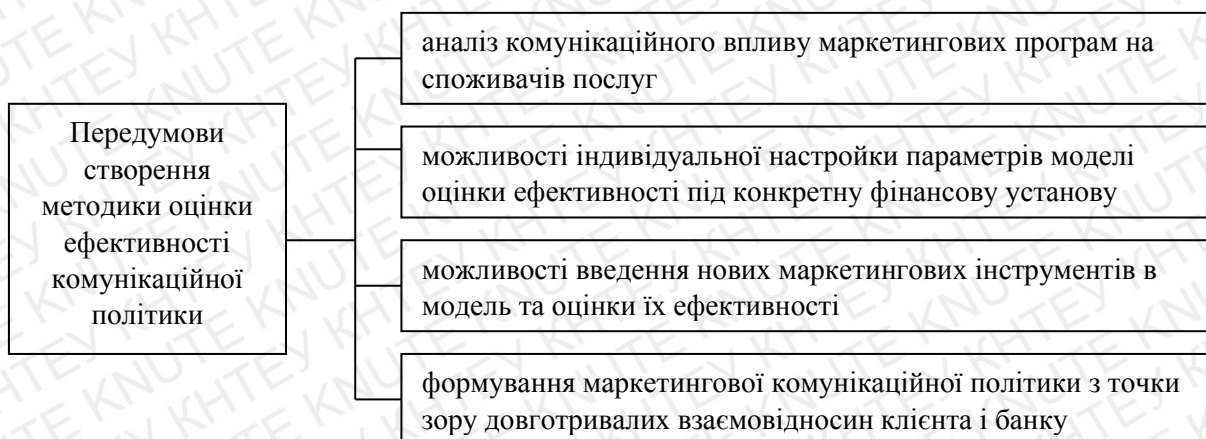


Рис. 1.1. Передумови створення методики оцінки ефективності комунікаційної політики банку [25, с. 143]



Оцінка ефективності комунікаційної політики банку поділяється на комунікаційну ефективність та економічну. Комунікаційна ефективність дозволяє встановити наскільки ефективно певне комунікаційне звернення передає цільовій аудиторії необхідні відомості та формує бажану для банку точку зору. Для визначення комунікаційної ефективності широко застосовуються методи тестування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Методи визначення ефективності маркетингової комунікаційної політики\***

Методи тестування	Види тестування	Рівні впливу	Параметри оцінювання
Попереднє	- тести на запам'ятовування	-когнітивний (сфера свідомості, раціональна діяльність)	-пригадування
Поточне	- тести на переконливість		- кількість рекламних контактів
Паралельне	- підрахунки безпосереднього відгуку	- афективний (сфера психологічних установок та мотивацій)	- поінформованість
	- комунікативні тести		- увага
Після розповсюдження звернення	- фокус-групи	- сугестивний (сфера підсвідомих бажань та переконань)	- купівля
	- фізіологічні тести		- ступінь дізнавання
	- кадрові тести		- ставлення до бренду
	- внутрішньоринкові тести		- поведінка до купівлі
			- розуміння
			- інтерес
			- знання
			- наміри
			- ставлення до реклами
			- переконання тощо

\* Примітка: розроблено автором за джерелом [23]

Для визначення економічної ефективності комунікаційної політики банку найчастіше використовують статистичну модель регресивного аналізу.

$$Y = a + b_1W_1 + b_2W_2 + b_3W_3 + b_4W_4 + b_5W_5, \quad (1.5)$$

де  $W_1$  – витрати на рекламну діяльність, тис. грн.;

$W_2$  – витрати на стимулювання продажу, тис. грн.;

$W_3$  – витрати на паблік рилейшнз, тис. грн.;

$W_4$  – витрати на прямий маркетинг, тис. грн.;

$W_5$  – витрати на особистий продаж, тис. грн.

Дана формула показує зв'язок між маркетинговими комунікаціями  $W$  та результатами діяльності банку  $Y$  (обсяги продажу, частка ринку, прибуток,

приріст клієнтської бази) [12, с.171]. Можна також визначити зв'язок між обсягами продажу та окремими напрямками діяльності в галузі маркетингових комунікацій за допомогою парної і множинної кореляції. У формулі «а» та «b» є функціональними параметрами. У табл. 1.5 також наведені показники економічної ефективності маркетингових комунікацій банку.

Таблиця 1.5

**Показники, що визначають ефективність  
маркетингових комунікаційних заходів [25, с. 173]**

Показник	Формула	Умовні позначення
Дохідність залучених клієнтів за рахунок маркетингових комунікаційних заходів	$D_{ЗК} = \frac{O_{ОД}}{K_{ЗК}}$	О <sub>од</sub> - обсяг отриманих доходів від залучення клієнтів за рахунок МКЗ, осіб, К <sub>зк</sub> – кількість залучених клієнтів за рахунок проведення МКЗ, осіб;
Прибутковість залучених клієнтів за рахунок маркетингових комунікаційних заходів	$P_{ЗК} = \frac{P_{ЗК}}{K_{ЗК}}$	Р <sub>зк</sub> – розрахунковий прибуток банку від клієнтів, залучених за рахунок проведення МКЗ, тис. грн., К <sub>зк</sub> – кількість залучених клієнтів за рахунок проведення МКЗ, осіб;
Витратоемність маркетингових комунікацій залучення одного клієнта	$E_{МКк} = \frac{B_{МК}}{K_{ЗК}}$	В <sub>мк</sub> – витрати на МКЗ, тис. грн., К <sub>зк</sub> – кількість залучених клієнтів за рахунок проведення МКЗ, осіб;
Витратоемність маркетингових комунікацій відкриття одного рахунка	$E_{МКр} = \frac{B_{МК}}{K_{ВР}}$	В <sub>мк</sub> – витрати на МКЗ, тис. грн., К <sub>вр</sub> - кількість відкритих рахунків за рахунок проведення МКЗ, од.

В сучасних умовах стрімкого впровадження клієнтоорієнтованого підходу в діяльності зарубіжних та вітчизняних банків клієнт є головним орієнтиром комунікаційної політики банку. Тому доцільним є оцінка її ефективності з врахуванням показників дохідності та витратомісткості проведення комунікаційних кампаній через врахування ефектів залучення клієнтів, відкриття ними рахунків та отримання банком доходів (табл. 1.6).

Метод оцінювання економічної ефективності комунікацій, який має назву дисконтування майбутніх грошових потоків, використовується у довготерміновому періоді та базується на визначенні витрат на інтегровані маркетингові комунікації як інвестиційних, тобто розрахованих не тільки на

максимізацію прибутку, а і на довготермінове стабільне підвищення іміджу, рентабельності та ринкової вартості банку. Поряд з оцінкою інтегрованих маркетингових комунікацій, розглянемо методи оцінки ефективності комунікаційної політики в розрізі окремих її складових (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Методи оцінки ефективності елементів комунікаційної політики банку\*

Інструмент комунікаційної політики	Метод оцінки ефективності	Джерела отримання інформації	Кількісні показники
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> <li>- балове оцінювання</li> <li>- порівняльне оцінювання</li> <li>- опитування</li> <li>- експертна оцінка</li> <li>- експеримент</li> <li>- рейтинг</li> <li>- аудіометричний метод</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналіз вражень від реклами; від образу банку,</li> <li>сформованого під впливом реклами;</li> <li>- дані спеціальних технологічних датчиків</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- середня кількість слухачів, глядачів або читачів, які можуть мати хоча б один контакт з рекламним носієм</li> <li>- вартість рекламного простору</li> <li>- міра корисного проникнення (частка цільової аудиторії, яку охоплює носій реклами)</li> </ul>
PR (зв'язки з громадськістю)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- фокус-групи</li> <li>- опитування</li> <li>- спостереження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- громадська думка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість клієнтів</li> <li>- кількість контактів зі споживачами</li> </ul>
Прямий маркетинг (директ-маркетинг)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- точне вимірювання зворотного зв'язку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відгук на звернення</li> <li>- угоди</li> <li>- замовлення</li> <li>- підтвердження пропозиції</li> <li>- дзвінки</li> <li>- факси</li> <li>- електронна пошта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількість звернень, які надійшли до цільової аудиторії</li> <li>- кількісних параметрів зворотної реакції ринку</li> </ul>
Особистий (персональний) продаж	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обчислення кількісних показників</li> <li>- оцінювання дій персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- персональне інтерв'ю з клієнтом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обсяги продажу продуктів (послуг) на різних територіях</li> </ul>
Стимулювання збуту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- голосування</li> <li>- портфельне тестування</li> <li>- метод професійного журі</li> <li>- інтерв'ю на місці продажу</li> <li>- моніторинг продажів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реакція клієнтів</li> <li>- фінансова звітність банку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постійні та змінні витрати стимулюючих заходів</li> <li>- розмір прибутку, одержанного за час стимулювання збуту</li> <li>- точка беззбитковості для кожного конкретного виду стимулювання.</li> </ul>

\* Примітка: розроблено автором на основі [23]

Оцінка інтегральної ефективності комунікаційного комплексу може бути отримана за допомогою засобів інженерного прогнозування, яке



здійснюється у кілька етапів (табл. 1.7). Даний метод дозволяє порівняти комунікаційну політику певного банку з комунікаційною політикою конкурентів.

Таблиця 1.7

**Балова оцінка інтегральної ефективності комунікаційного комплексу\***

№	Етап	Сутність
1.	Визначення комунікацій, які підлягають оцінці	Вибір окремих елементів з комплексу маркетингу комунікацій
2.	Ранжування комунікацій за рівнем значущості	Будується ранжована оцінка комунікацій за ступенем значущості комунікації в комунікативному комплексі, де на першому місці розміщується найбільш значущий показник
3.	Оцінка обраних показників	Оцінка ефективності повинна здійснюватися по кожній комунікації: у прямій кількісній оцінці (в натуральних одиницях) або якісними показниками в балах
4.	Вибір еталона для порівняння	Базою для порівняння або еталоном повинна виступати схожа банківська структура, яка належить до тієї ж конкурентної групи, що й оцінювана структура, і використовує в комунікаційній політиці аналогічні елементи комунікаційного комплексу для просування
5.	Порівняння показників	Здійснюється послідовне порівняння ефективності оцінюваної комунікації з аналогічним так званим еталонним показником.

\*Примітка: розроблено автором за джерелом [28, с. 108]

Підсумкові характеристики таких порівнянь є індексами показників ефективності по конкретних комунікаціях і свідчать, наскільки кожний з показників відрізняється від показників конкурентів. Індокси можуть бути більше або менше одиниці. Максимальна величина індексу відповідатиме фінансовій установі, яка найбільш ефективно використовує кошти для створення, збереження і вдосконалення комунікацій.

Отже, в економічній науці і практиці під ефективністю розуміється результативність, інтенсивність функціонування системи, рівень результативності в зіставленні із затратами, що свідчить про складність представлення даної категорії в конкретних показниках і вимірах.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

#### 2.1. Аналіз організаційних аспектів комунікаційної політики АТ «ПУМБ»

Акціонерне Товариство «Перший Український Міжнародний Банк» було засновано 20 листопада 1991 року. Банк розпочав свою діяльність у квітні 1992 року, а у 2013 році відбулося злиття з АТ Ренесанс банк. Банк надає повний спектр банківських послуг, включаючи залучення депозитів та надання кредитів, інвестування в цінні папери, платіжне обслуговування в Україні та переказ коштів за кордон, операції з обміну валют, випуск та процесинг операцій з платіжними картками.

Різні аспекти комунікаційної діяльності у банку здійснюють підрозділи:

- Управління маркетингових комунікацій та брендингу
- Служба комунікацій
- Управління клієнтського досвіду
- Корпоративний бізнес
- Роздрібний бізнес
- Управління з розвитку бізнесу
- Департамент розвитку діджитал бізнесу та дистанційних каналів [32].

Питанням комунікацій в основному займається Служба комунікації, яка є посередником між банком як організацією та зовнішнім світом. За допомогою управління маркетингових комунікацій та брендингу актуальна інформація про діяльність банку, його послугах та продуктах передається зовнішній та внутрішній аудиторії: ЗМІ, рейтинговим агенціям, громадським організаціям, партнерам, корпоративним та приватним клієнтам, фінансовим інститутам та співробітникам банку. Даний підрозділ інформує ринок про досягнення, конкурентні переваги та найкращі практики банку за допомогою офіційного сайту, інтерв'ю, коментарів, публічних виступів та інших інструментів. До обов'язків даного підрозділу також входить підтримання

репутації банку в соціальних мережах та здійснення зворотнього зв'язку з клієнтами АТ «ПУМБ».

Служба комунікації захищає інтереси банку від негативної громадської думки, доносить та відстоює позицію банку в публічних корпоративних конфліктах та запобігає розповсюдженню негативної та недостовірної інформації про банк. Важливим напрямком діяльності даного підрозділу також є активна робота з внутрішньою аудиторією банку – співробітниками, шляхом ведення рубрики «Новини банку» на внутрішньому порталі банку та опублікування з щоквартального електронного видавництва «Пульс», формує образ соціально-відповідального бізнесу шляхом реалізації проектів корпоративного волонтерства.

У 2020-2021 рр. банк співпрацював з рекламною агенцією, яка розробила медіа стратегію маркетингових комунікацій (табл. 2.1), яка включає в себе медіа планування, маркетингові дослідження, а також медіа дослідження. Стратегія розроблена у часових обмеженнях та у розрізі послуг до кожного підрозділу [32].

Маркетинговий план просування бренду ПУМБ у 2021 р. включає в себе просування бренду серед клієнтів, продуктове просування, просування в державному секторі, іміджеве просування. Він включає в себе наступні заходи: реклама продуктів; іміджеві рекламні матеріали; директ-мейл; спонсорство; сувенірна продукція; зв'язки з громадськістю; дослідження ринку; вечірки для корпоративних клієнтів. Маркетинговий план допомагає визначити подальшу діяльність щодо просування бренду, а також визначити бюджет маркетингу та витрати, які будуть понесені в результаті визначеної стратегії.

АТ «ПУМБ» у 2018 році запустив відразу декілька кампаній із головним гаслом - «не відкладай грандіозні плани на потім». Один з головних акцентів - просування кредитних продуктів: платіжних кредитних карток «ВсеМожу» і SoloМандри, а також готівкової позики «Тестдрайв».



Таблиця 2.1

**Медіа стратегія маркетингових комунікацій ПАТ «ПУМБ» у 2021 р.**

	Послуги	Періодичність	Час
Медіа планування	Розробка медіа стратегії	-	2 тижні
	Купівля стратегії	-	2 тижні
	Тактичне медіа планування (бюджетування та планування)	-	2 дні
	Планування реального позиціонування	-	1 день
	Моніторинг	-	2 дні
	Аналіз мульти-медіа та використання нестандартного медіа	-	3 дні
	Аналіз ринку телебачення	Кожен тиждень	3 дні
	Аналіз конкурентоспроможності	Кожен тиждень	3 дні
	Презентація аналізу конкурентоспроможності	-	3 дні
	Рекламні матеріали	Кожен тиждень	1 тиждень
Маркетингові дослідження	TNS: Споживчі переваги	-	3 дні
	TNS: Таргет груп аналіз	-	2 дні
Медіа дослідження	Моніторинг, зовнішня реклама та її медіа індекси та трафіки	-	3 дні
	Моніторинг преси, радіо, зовнішньої реклами та метро	-	3 дні
	Національні та регіональні радіо та преса	-	2 дні

\*Примітка: розроблено автором за результатами опитування робітників банку

АТ «ПУМБ» також активно просував партнерську розстрочку, зокрема, із магазинами «Алло», 27.иа, «Розетка» і «Фокстрот». Банк вирішив охопити якомога ширшу аудиторію й рекламував свої продукти на телебаченні і в мережі Інтернет, а також використовував друковану та зовнішню рекламу. Банк активно підтримує різноманітні освітні програми. Так, на початку 2018 року банківська установа уклала партнерську угоду з Київською школою економіки (KSE), в рамках якої банк видав 20 стипендій у 1500 грн.

На початку 2019 року АТ «ПУМБ» провів «весняну» рекламну кампанію на підтримку своїх депозитних продуктів. Основною цільовою аудиторією в рамках кампанії банк вибрав українців, які мають культуру накопичення коштів, але надають перевагу альтернативним способам заощадження.

Рекламна кампанія передбачала два етапи - почнеться зі спонсорського проекту з телеканалом «Україна», основне завдання якого - опрацювати «бар'єри» сприйняття продукту, і продовжиться прямою рекламою.

В ефірі каналу «Україна» транслювались промо-ролики за участю ведучих рейтингових програм каналу - Олексія Суханова («Дивовижні Люди», «Говорить Україна») і Олени Рєпіної («Реальна містика»). «Для проекту ми вибрали героїв, які відповідають різним сегментам наших клієнтів. Ролі простих людей виконують відомі медійні обличчя України, яким довіряють телеглядачі. Для кого-то в користуванні депозитом важливий вільний доступ до засобів, для кого-то - можливість заробляти навіть на невеликому внесок, а для кого-то автоматизація процесу відрахувань на депозит. Кожен ролик не тільки демонструє переваги розміщення депозиту в банку, але і допомагає розвивати в Україні культуру збереження, накопичення і примноження коштів»- прокоментувала начальник Управління маркетингових комунікацій та брендингу АТ «ПУМБ» Наталія Демиденко [32].

У квітні 2019 року в підтримку депозиту «Вільний», який був розроблений, орієнтуючись на сектор фізичних осіб, стартувала масштабна національна рекламна кампанія за участю Олексія Суханова. Над ідеєю рекламної кампанії працювала комунікаційна агенція MullenLowe Adventa. АТ «ПУМБ» почала активно рекламувати свої продукти на різних фестивалях. Серед них: UPark, MRPL City та ін. АТ «ПУМБ» навіть випустив спеціальну платіжну картку задля цієї цілі й назвав її «Фестивальна». Активність АТ «ПУМБ» виявлялася також у підтримці фестивалів. Зокрема, АТ «ПУМБ» став головним партнером фестивалю класичної музики Kamianka Music Fest.

У 2020 році АТ «ПУМБ» отримав срібну винагороду Effie Awards Ukraine за найбільш ефективну рекламну кампанію в категорії «фінанси», подавши на розсуд журі рекламну кампанію «На старт, увага, марш за депозитом у АТ «ПУМБ»!». За допомогою трьох відео маркетингова команда АТ «ПУМБ» спільно з MullenLowe Adventa на прикладі різних клієнтських типажів показала, що зберігати та примножувати гроші з депозитом так само

просто, як бігати. Головне – обрати найбільш зручний стиль бігу та накопичення. Кампанія охоплювала одразу всю лінійку депозитних продуктів банку – депозити «Вільний», «Дохідний» та «Накопичувальний». Кожному виду вкладу відповідав окремий стиль бігу – швидкий спринт чи довготривалий марафон.

Наталія Демиденко – керівник управління маркетингових комунікацій та брендингу АТ «ПУМБ» прокоментувала дану рекламну кампанію наступним чином [32]: «Рекламна кампанія АТ «ПУМБ» була спрямована на залучення депозитів від нових клієнтів шляхом зміни їхніх поведінкових патернів і упереджень щодо надійності і зручності зберігання грошей в банку, а не вдома. Сьогодні наші клієнти мають можливість відкривати депозит онлайн, можуть знімати й поповнювати свої заощадження 24/7, що дає можливість самостійно управляти своїми заощадженнями і вселяє впевненість у завтрашньому дні.

Спільна робота команди роздрібного бізнесу АТ «ПУМБ» з редизайну продуктової лінійки депозитів та зусилля маркетингової команди банку з промо депозитів дали очікувані результати: приріст нових клієнтів виріс у 4,8 рази, а приріст обсягу залучених депозитів склав 46%». Effie Awards Ukraine – найавторитетніша нагорода у галузі маркетингових комунікацій в Україні. Маркетингові команди компаній-учасниць оцінювали провідні експерти України, які враховували ефективність, креативність та клієнтоорієнтованість.

Варто також зауважити, що підрозділ маркетингу активно замається розвитком діджитал каналів комунікації, шляхом відкриття офіційних представництв банку у соціальних мережах, з метою кращого розуміння потреб клієнтів, де громадськість інформується про фінансові послуги, які пропонує банк, останні новини зі світу фінансових послуг – загалом виступає своєрідним фінансовим гідом онлайн для клієнтів як діючих так і потенційних. Сторінки банку є на таких платформах: Facebook, twitter, Google, YouTube, Instagram і активно ведуть свою діяльність, про що свідчить збільшення кількості підписників даних каналів.



Таблиця 2.2

**Динаміка зростання аудиторії у соціальних мережах АТ «ПУМБ»  
за період 01.01.2018 – 01.09.2021 рр. \***

Канали	Facebook	Instagram	YouTube	Twitter	Viber
01.01.2018	104 тис.	6.3 тис.	3.1 тис.	2.8 тис.	140.5 тис.
01.09.2021	143 тис.	14.2 тис.	4.6 тис.	2.7 тис.	160 тис.

\*Примітка: розроблено автором за результатами дослідження соціальних мереж банку

У даних каналах банк висвітлює важливі події не лише в рамках своєї діяльності, але й загалом фінансові новини світу України та світу. Висвітлює нововведення банківської сфери. Об'єктивно розуміючи, що читачами даних каналів є не лише діючі, але й потенційні клієнти – банк дотримується клієнтоцентричної моделі бізнесу, суть якої полягає у покращенні та спрощенні співпраці з банком. Окрім віддалених каналів доступу, банк активно поширює фізичні точки по Україні. У 2020 році банк розширював свою присутність, у тому числі в невеликих містах, в різних регіонах України, відкривши 21 нове відділення [32].

Варто зауважити, що, на нашу думку, кількість відділень не є прямим показником успішності комунікаційної політики в цілому, але з міркувань про не діджиталізоване покоління – даний фактор є хорошим показником для банку, що спрощує процес комунікації з даною категорією населення.

Значно зросла і кількість користувачів діджитал-каналів: інтернет - та мобільного банкінгу, Viber-боту. Віддаленими каналами самообслуговування активно користувалися 881 860 клієнтів. За рік кількість активних користувачів зросла в 1,5 рази. 90% користувачів онлайн-банкінгу використовують мобільний додаток. Транзакційна активність клієнтів за рік зросла з 5,6 до 8,4 операцій на місяць. Мобільний додаток АТ «ПУМБ» Online та інтернет-банкінг АТ «ПУМБ» увійшли до 10-ки кращих в Україні у рейтингу «50 провідних банків України» за версією інформантства Financial Club. Інтернет-банкінг посів 5 місце, а мобільний банкінг зайняв 6 позицію.

На 2021 рік у банку запровадженна система Agile-трансформації, однією з метою якої є зрівноваження кількості клієнтів юридичних та фізичних осіб, на разі цей показник неможливо назвати рівноцінним – 69,55 % залучених коштів фізичних осіб на противагу 30,45% залучених коштів фізичних осіб.

Тому банку доцільно окрім вище описаних інструментів комунікаційної політики – ефективніше застосовувати інструменти направлені на розширення клієнтської бази юридичних осіб. Отже, виходячи з вищесказаного, а також розробленої медіа стратегії можна свідчити про меді активність Банку та сезонність надання послуг та їх активність. Особливо важливим для просування бренду та послуг банку є використання засобів діджитал комунікацій з банком (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Результати активності АТ «ПУМБ» в соціальній мережах  
за жовтень 2021 р.\***

Соціальна мережа	Кількість підписників, осіб	Середня кількість переглядів одного посту	Кількість переходів на сайт, переходи
Facebook	2817	3210	200
Instagram	1354	2321	170
LinkedIn	1585	2987	210
Twitter	100	195	7

\*Примітка: розроблено автором за результатами дослідження соціальних мереж банку

Окрім цього, з 2018 року Банк реалізовує стратегію цифрової трансформації орієнтуючись на так звану «діджитал-філософію». У 2018 році АТ «ПУМБ» інвестував 531 млн. грн. і ІТ сферу. Банк запустив діджитал-проекти, які реалізуються і на сьогодні, з метою підвищення якості сервісу, банківський сервіс в месенджерах, онлайн-банкінг для підприємців, чат-бот, Google Pay, Apple Pay, Gemini Pay. Банк широко використовує різні інструменти комунікаційної політики і як результат збільшує кількість залучених коштів клієнтів – найбільший приріст яких сягнув саме у 2020 році – на 4 308 392 тис. грн. На нашу думку, банк в залежності від етапу свого становлення може надавати перевагу різним інструментам комунікації.

## 2.2. Оцінка ефективності комунікаційної політики АТ «ПУМБ»

Основними цілями комунікаційної політики є створення та підтримка позитивного іміджу банку. Для залучення клієнтів банк використовує такий інструмент комунікаційної політики який можна вважати одним із основних та початковим етапом комунікації для потенційних клієнтів як банківська реклама. Банк АТ «ПУМБ» активно залучає медійних осіб для просування своїх продуктів. Пропонуємо проаналізувати скільки банк витрачав коштів на рекламні послуги та представницькі витрати.

Таблиця 2.4

### Динаміка витрат на рекламу та представницькі витрати АТ «ПУМБ» за 2016-2020 рр. (станом на 31.12)

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Реклама та представницькі витрати, тис. грн	53 839	71 010	140 102	147 567	106 605
Частка в загальних операційних витратах банку, %	2,47	2,14	3,52	3,22	2,29

\*Примітка: розроблено автором за результатами дослідження [32]

Максимальна частка витрат на рекламу та представницькі витрати була зафіксована у 2018 році – 3,52% (140 102 тис. грн.), також у 2018 році спостерігається найбільший приріст даного показника (+1,38%).

Ефективність комунікаційної політики банку – здатність інтегрованих маркетингових комунікацій досягти програмно-цільових показників у попередньо заданому інтервалі часу з умов зміни зовнішніх і внутрішніх чинників, що оцінюється співвідношенням економічних і комунікаційних ефектів до витрат, понесених банком на їх досягнення. Загальна формула ефективності:  $\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати}}$  на отримання даного результату. Рекламні заходи також впливають на збільшення кількості виданих кредитів, тому також пропонуємо проаналізувати коефіцієнт ефективності рекламних заходів на отриманий дохід від кредитування клієнтів.



Таблиця 2.5

**Результати визначення ефективності здійснених витрат на рекламу та представницькі витрати АТ «ПУМБ» за 2016-2020 рр. (станом на 31.12)**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Реклама, представницькі витрати, тис. грн	53 839	71 010	140 102	147 567	106 605
Обсяг депозитного портфелю (тис. грн)	1668107 5,00	1948884 6,00	1981846 7,00	2156800 2,00	2587639 4,00
Коефіцієнт ефективності	3,10	2,74	1,41	1,46	2,43

\*Примітка: розроблено автором за результатами дослідження [32]

Як бачимо, найбільшого піку коефіцієнт ефективності досяг у 2016 році – 3,1 після чого відбулося його падіння – за 2 роки коефіцієнт ефективності зменшився більше ніж на половину і у 2018 році складав 1,41, що на 1,69 менше ніж у 2016 році. Але станом на 2020 рік ситуація стала більш сприятливою і показник знову збільшився до 2,43 у 2020 році.

Вся рекламна кампанія банку направлена зокрема а залучення клієнтів. Тому пропонуємо проаналізувати коефіцієнт залучення клієнтів за формулою:

Коефіцієнт залучення клієнтів = кількість залучених клієнтів/загальна кількість клієнтів. Важливо зауважити, що мова йтиме саме про роздрібних клієнтів (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6.

**Результати визначення ефективності здійснених витрат на рекламу та представницькі витрати АТ «ПУМБ» за 2016-2020 рр. (станом на 31.12)**

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Загальна кількість клієнтів (млн.)	1	1,2	1,4	1,5	1,6
Злучена кількість клієнтів (млн.)	-	0,2	0,2	0,1	0,1
Коефіцієнт залучення клієнтів	-	0,17	0,14	0,067	0,063

\*Примітка: розроблено автором за результатами дослідження [32]

Коефіцієнт залучення клієнтів найбільшим був у 2017 році – 0,17, до 2020 року він зменшився до 0,63. Даний показник свідчить про не надто сприятливу динаміку – приріст клієнтів присутній, але приріст залучення не

можна назвати сприятливим, так як протягом 2019 -2020 років він сягнув лише 1 млн., порівняно з попередніми роками. Але варто звернути увагу, що зменшення коефіцієнта залучення роздрібних клієнтів може бути пов'язане з тим, що банк починає орієнтуватись рівноцінно як на сектор юридичних осіб так і на юридичних.

Таблиця 2.7

**Результати аналізу показників продуктивності АТ «ПУМБ»  
за 2017-2021 рр. (станом на 01.01.)\***

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Темп приросту, %			
						2018. 2017	2019. 2018	2020. 2019	2021. 2020
Депозитний портфель ФО, тис грн	11 258 436	9 714 616	10 748 591	12 081 300	12 008 158	- 13,71	10,64	12,40	-0,61
Кредитний портфель ФО, тис грн	3 432 131	5 672 287	8 336 367	11 688 396	14 362 077	65,27	46,97	40,21	22,87
Депозитний портфель ЮО, тис грн	5 505 476	8 069 993	7 349 280	5 525 510	6 675 971	46,58	-8,93	24,82	20,82
Кредитний портфель ЮО, тис грн	21 323 624	19 823 312	18 907 930	21 198 083	23 211 131	-7,04	-4,62	12,11	9,50
К-сть карток, термін дії яких не закінчився (в обігу), шт	1 958 462	2 125 153	2 446 057	2 818 868	3 110 248	8,51	15,10	15,24	10,34

\*Примітка: розроблено та розраховано автором на основі даних [11], [32], [33], [34]

Як ми вже згадували у розділі 1.1., кожен банк для ефективності здійснення комунікаційної політики має певну її стратегію. Стратегія комунікації розробляється на основі прийнятої банком генеральної стратегії маркетингу з урахуванням відповідних стратегій в галузі продуктового ряду, цін і системи збуту.

Важливим показником ефективності комунікаційної політики банку також є показник NPS банку, адже клієнтоцентричність – відіграє важливу роль у політиці банку, де впроваджена система безперервного поліпшення сервісу і послуг, результати якого вимірюються за допомогою саме даного показника. З 2018 року NPS став обов'язковим KPI для всіх керівників банку.

NPS (net promoter score) – індекс лояльності клієнтів показує на скільки клієнти готові рекомендувати банк.

Таблиця 2.8

**Результати аналізу динаміки показника NPS АТ «ПУМБ»  
за 2016-2020 рр. (станом на 31.12)\***

Период роки	2016	2017	2018	2019	2020
NPS	58,5	60,9	65,9	69,7	70,1

\*Примітка: розроблено та розраховано автором на основі даних [5], [32]

Як бачимо, даний показник зростає, що свідчить про високу лояльність Банку до клієнтів, що в свою чергу доводить сприятливу комунікацію банку. Банку важливо пересвідчуватись у задоволеності клієнтів, шляхом отримання від них зворотного зв'язку.

Першим етапом є визначення цільової аудиторії. Кожен банк на початку своєї діяльності визначає для себе цільовий сегмент ринку – корпоративний ринок або ринок фізичних осіб. Тому для початку пропонуємо проаналізувати на який ринок банк АТ «ПУМБ» орієнтувався останніх п'ять років.

Таблиця 2.8

**Результати аналізу показників продуктивності АТ «ПУМБ»  
за 2017-2021 рр. (станом на 01.01.)\***

Показники	2017	2018	2019	2020	2021
Обсяг депозитного портфелю (тис. грн)	16 681 075,00	19 488 846,00	19 818 467,00	21 568 002,00	25 876 394,00
Частка депозитів фізичних осіб (%)	67,49	57,10	59,62	70,91	69,55
Часка депозитів юридичних осіб (%)	32,51	42,90	40,38	29,09	30,45

\*Примітка: розроблено та розраховано автором на основі даних [32], [33], [34]

Як бачимо, в АТ «ПУМБ» протягом 2016-2020 років переважає частка депозитів фізичних осіб (станом на 01.01.2020 р. – 69,55% депозити фізичних осіб, на противагу 30,45% депозитів юридичних осіб), тобто можна попередньо зробити висновок, що методи комунікаційної політики даної фінансової установи зосередженні зокрема на сектор ринку фізичних осіб.



Банк АТ «ПУМБ» займає посередню позицію у частці банку на ринку роздрібних депозитів серед своїх конкурентів станом на 11.11.2021 р. за масштабом діяльності (визначається місцем і ренкінгу НБУ). За ренкінгом НБУ АТ «ПУМБ» займає 7 місце, АТ «Укрсиббанк» 8 місце, АТ «Альфа-Банк» 6 місце з 67 місць.

Таблиця 2.9

**Частка банку та його конкурентів на ринку роздрібних депозитів за період 2016-2021 рр. (станом на 01.01)**

Банк	Частка банку на ринку роздрібних депозитів, %					
	2016	2017	2018	2019	2020	2 кв. 2021
АТ «ПУМБ»	3,44%	3,26%	3,40%	3,73%	3,98%	4,22%
АТ «Укрсиббанк»	2,18%	2,10%	2,21%	2,64%	2,83%	2,77%
АТ «Альфа-Банк»	3,62%	4,93%	6,29%	6,63%	6,39%	6,52%

З даної таблиці ми можемо зробити висновок, що АТ «ПУМБ» не можна назвати однозначним лідером стосовно долі ринку банку на ринку депозитних послуг, але він займає хорошу позицію. Результати розрахунку ефективності застосування комунікаційної політики для банків України з приватним капіталом банках здійснено за відображено у табл. 2.3, використовуючи інформацію зі звітів про фінансові результати банків.

Таблиця 2.10

**Результати розрахунку ефективності впровадження маркетингових комунікацій у АТ «ПУМБ» та банків-конкурентів у 2017-2021 рр.\***

Назва банку	Коефіцієнт показника оцінки ефективності витрат маркетингових комунікацій банку				Темп приросту, 2021.2107, %
	Роки				
	2018.2017	2019.2018	2020.2019	2021.2020	
АТ «Альфа-Банк»	3,53	1,04	5,02	2,06	68,8
АТ «Укрсиббанк»	3,38	1,34	1,92	0,92	411,1
АТ «ПУМБ»	0,24	2,86	17,42	3,96	288,2

\*Примітка: розраховано автором на основі [30], [31], [32]

Таким чином, викладений вище підхід дозволяє проаналізувати показник ефективності застосування маркетингових комунікацій порівняно з

попередніми періодами.

Але варто також зауважити, що з огляду на організаційну структуру, служба комунікації банку не входить окремо до корпоративного чи роздрібного бізнесу, а функціонує як окремий самостійний підрозділ – що означає те, що робота даного підрозділу рівної частини. Спрямовується на комунікацію та просування як долі клієнтів фізичних осіб так і юридичних осіб. Окрім цього, банк має на меті зрівноважити долю фізичних та юридичних осіб, шляхом залучення нових клієнтів та створення зручних умов обслуговування та комунікації як для одних так і для інших.

Необхідно відзначити, що фінансові результати діяльності банку значною мірою залежать від успішної роботи підрозділу маркетингу, який повинен забезпечити вирішення таких найважливіших завдань, як максимізація прибутку і зростання рентабельності маркетингової діяльності. У науковій літературі для оцінки економічної ефективності маркетингових комунікацій пропонується використовувати лінійне рівняння регресії. Зокрема, для банків, які увійшли до складу вибірки, найтісніший взаємозв'язок між витратами на маркетингові комунікації та активами банків визначається лінійною функцією (2.2), яка має вигляд:

$$Y = a_0 + a_1X, \quad (2.1)$$

де  $Y$  – результативна ознака (активи як основний показник діяльності);

$X$  – факторна ознака (витрати на маркетингові комунікації);

$a_0, a_1$  – параметри моделі.

Для визначення взаємозв'язку між результуючою та факторною ознаками були розраховані коефіцієнт та індекс детермінації, яким було надано такого економічного змісту: параметр регресії  $a_1$  відображає, наскільки зміняться чисті активи банку при зміні витрат на маркетингові комунікації на 1 грн; коефіцієнт детермінації, виражений у відсотках, визначає, яка частина чистих активів змінюється під впливом маркетингових

комунікаційних заходів, а яка є наслідком дії інших чинників; індекс детермінації вказує на щільність зв'язку між результуючою та факторною ознаками та дає змогу оцінити вірогідність синтезованої моделі та відповідно прийняти рішення про практичну доцільність її використання.

Для одержання висновків про щільність зв'язку між факторною та результуючою ознакою у синтезованій моделі індексу детермінації присвоюється якісна оцінка на підставі шкали Чеддока (табл. 2.11).

У табл. 2.5 наведено відповідні рівняння, які описують залежність між факторною та результуючою ознаками, значення коефіцієнтів та індексів детермінації, на основі яких банки зайняли відповідні рейтингові позиції.

*Таблиця 2.11*

### **Шкала Чеддока для встановлення якісної оцінки індексу детермінації**

Значення індексу детермінації R	Характеристика щільності впливу між факторною та результуючою ознакою
0,1-0,3	Слабкий
0,3-0,5	Помірний
0,5-0,7	Помітний
0,7-0,9	Високий
0,9-1,0	Досить високий

\*Примітка: складено автором на основі [3, с. 45]

В результаті розрахунку визначено, що діяльність АТ «ПУМБ» має високу залежність від маркетингових комунікацій  $R^2 = 0,714$ , а рівняння регресії виглядає так:

$$y = 184,6226 x + 28028,7939 \quad (2.2),$$

Отже, ефективність маркетингових комунікацій (індекс детермінації коливається в межах від - 0,4 до 0,9). У результаті зробимо висновок, що у АТ «ПУМБ» щільність зв'язків визначається як «досить висока», що свідчить про вплив маркетингових комунікацій на показники діяльності банків.



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

#### 3.1 Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності комунікаційної політики АТ «ПУМБ» у 2022 р.

Для здійснення рекомендацій банку щодо підвищення конкурентоспроможності комунікаційної політики діджитал-канали, які популярні в світі, а також комунікаційні діджитал інструменти банків України, що зростали найбільш активно.

*Таблиця 3.1*

#### Результати активності «ПУМБ» в соціальній мережах за жовтень 2021 р.\*

Соціальна мережа	АТ «ПУМБ»	АТ «Альфа-Банк»	АТ «Укрсиббанк»
Facebook	146000	49319	107000
Instagram	14300	19500	10100
LinkedIn	5742	7569	5843
Twitter	2710	65600	1460

\*Примітка: складено автором на основі [30], [31], [32]

Таким чином, проаналізувавши активність АТ «ПУМБ» в соціальних мережах порівняно з банками-конкурентами на жовтень 2021 року, можемо бачити, що він займає перше місце по активності у Facebook, далі – Укрсиббанк, а останнє місце у АТ «Альфа-Банк». Щодо Instagram, бачимо, що Альфа-Банк йде на першому місці, що дорівнює 19500 фоловерів, далі ПУМБ – 14300 фоловерів і останнє місце – Укрсиббанк, 10100 фоловерів. LinkedIn показує порівняно схожу активність, але все ж таки Альфа-Банк знаходиться у ТОП рейтинга по активності, Укрсиббанк та Райффайзен знаходяться на одному рівні, що дорівнюють 5843 та 5742 відповідно.

Twitter показує, що АТ «Альфа банк» виривається вперед та дорівнює 65600 фоловерів, у свою чергу АТ «ПУМБ» знаходиться на другому місці по

даному показнику та дорівнює 2710, а Укрсиббанку – 1460. Отже, найбільш діджиталізований банк – це АТ «Райффайен банк», а АТ «ПУМБ» посідає законне друге місце. Щодо Укрсиббанку, то йому слід покращити діджитал канали для подальшої діяльності та здобуття більшої частки ринку

Порівняння діджитал комунікаційних інструментів АТ «ПУМБ» та банків-конкурентів представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Бальна оцінка діджитал інструментів АТ «ПУМБ» та банків конкурентів станом на 01.11.2021 р., бали \***

Показники	АТ «ПУМБ»	АТ «Альфа-Банк»	АТ «Укрсиббанк»
Пошукова видача сайту SEO	8	7	9
Соціальні мережі SMM	8	8	9
Електронна пошта	9	10	8
Реклама на сайтах (СРС, СРА)	9	7	8
Реклама в мобільних додатках	9	10	9
Сайти оголошень, форуми, сайти питань і відповіді	9	6	5
Іміджеві публікації на сторонніх ресурсах і блогах	7	8	6
Чат-боти	8	9	7
Всього	8	9	7

\*Примітка: розраховано автором на основі [30], [31], [32]

Так, основними діджитал комунікаційними інструментами є такі:

1. Пошукова видача — це знаходження сайту через пошукові системи, за це відповідає SEO (Search Engine Optimization).
2. Соціальні мережі – спілкування з аудиторією в соціальних каналах, за це відповідає SMM (Social Media Marketing).
3. Пошта – збір емейлів і проведення розсилок вашої аудиторії, за це відповідає Email Marketing.
4. Реклама на сайтах (СРС, СРА) — розміщення і оптимізація реклами на сторонніх сайтах.
5. Реклама в мобільних додатках – розміщення реклами в мобільних додатках.
6. Сайти оголошень, форуми, сайти питань і відповідей – робота з

репутацією, відповідає за це ORM (Online Reputation Management).

7. Іміджеві публікації на сторонніх ресурсах і блогах — за це відповідає діджитал PR [46, с. 187].

Це ще далеко не всі можливі канали та способи комунікації в Інтернеті, але нині основні саме ці, які наведено на рис. 3.1.

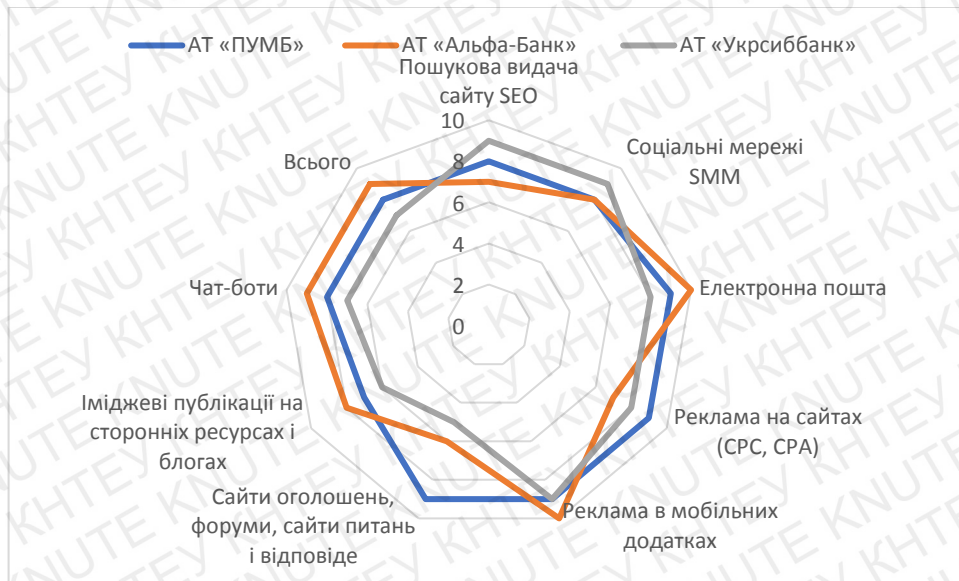


Рис. 3.1. Бальна оцінка діджитал інструментів АТ «ПУМБ» та банків конкурентів у 2021 р.\*

\*Примітка: розраховано автором на основі [30], [31], [32]

Отже, оцінивши діджитал канали АТ «ПУМБ» та банків конкурентів, можна дійти висновку, що найбільш діджиталізований банк – це АТ «Альфа-Банк», так як в більшості показників по 10-ти бальній шкалі він досягає найвищих рівнів. Далі по рейтингу йде АТ «ПУМБ», що менш діджиталізований, а найменш розвинений у сфері маркетингу АТ «Укрсиббанк», що з аналізованих банків показав найнижчий рівень по даним показникам. Розглядаючи ширше поняття «діджитал-маркетинг» і вийшовши з Інтернет-оточення, можна також запропонувати банку використовувати інші діджитал-канали:

1. Smart TV.
2. Цифрові носії: диски, чіпи і т. д.
3. Гаджети (smart-годинник, окуляри і т. д.).



4. Мережі Wi-Fi, Bluetooth, Mesh-мережі.
5. Інтерактивні екрани в магазинах, зовнішня реклама, QR-codes.
6. Augment Reality, Virtual Reality (доповнена і віртуальна реальність).

Дані цифрові пристрої, як передавачі інформації, дає можливість банку практично весь час мати доступ до аудиторії та спілкуватися з нею.

На сьогодні на ринку банківських послуг є велика конкуренція серед банківських установ, тому банки вимушені удосконалювати свої комунікаційні інструменти та удосконалювати їх. Традиційні інструменти комунікаційної політики банку вже не в змозі забезпечити очікуваний результат – повноту охоплення всіх контактних аудиторій та забезпечити ефективність маркетингових комунікацій підприємства.

З розвитком суспільства і трансформацією поколінь x, y, z, розвитком технологій банки вимушені використовувати новітні і більш актуальні інструменти комунікацій, які за останні роки набувають все більшої актуальності. Найбільша увага при цьому приділяється діджитал маркетингу. Цифровий маркетинг (діджитал marketing) – це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування фірми та її товару. Телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа – усе це інструменти цифрового маркетингу.

Таблиця 3.3

### **Переваги та недоліки традиційного та діджитал маркетингу банків \***

Традиційний маркетинг	Діджитал маркетинг
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Більше охоплення аудиторії (TV vs Internet)</li> <li>+ Різноманітність форматів донесення інформації (ТВ, радіо, каталог)</li> <li>+ Задіяно більше почуттів: запах, смак, тактильні почуття</li> <li>+ Сегментація ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вартість</li> <li>– Обмеженість в часі</li> <li>– Одностороння комунікація та локальність.</li> <li>– Гірші таргетинг та аналітика</li> </ul>
Цифровий маркетинг	
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Частіше ніж це ціна контакту</li> <li>+ Більш точний таргетинг</li> <li>+ Інтерактивність, можливість спілкування</li> <li>+ Глобальність</li> <li>+ Гнучкість (зміна стратегії в реальному часі)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Невелике охоплення аудиторії</li> <li>– Менше форматів взаємодії (використовується менше почуттів користувача)</li> <li>– Не всім бізнесам підходить</li> </ul>

Примітка: складено автором на основі [4, с. 47]

На даний момент сюди входять: просування в блогах і соціальних мережах, створення спеціальних Інтернет сайтів, вірусна реклама, контекстна реклама та інші форми. Телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа – усе це інструменти цифрового маркетингу. По суті це великий комплекс, що на основі цифрових технологій використовує різні види маркетингу для просування бренду і продукту [4].

Діджитал маркетинг вирішує наступні завдання: підтримка іміджу бренда, підтримка виведення нового бренда або продукту на ринок, підвищення впізнаваності та стимулювання продажів. Щоб краще зрозуміти сутність даного поняття, пропоную розглянути його за елементами, для кращої інтерпретації пропоную таблицю 3.4.

Таблиця 3.4

#### Характеристика діджитал складових комунікаційної політики банку

Елемент	Характеристика елемента
Канал	Мережа Інтернет, гаджети та пристрої, що надають доступ до неї; цифрове телебачення; інтерактивні екрани, POS-термінали.
Інструмент	Контекстна реклама; технологія Big Data – масиви даних великих обсягів; ретаргетінг (retargeting) – перенацілювання; мобільний маркетинг; email-маркетинг – електронна пошта; вірусний маркетинг; SMM (social media marketing) – соціальний медіа-маркетинг; SMO (social media optimization) – оптимізація для соціальних мереж; SEO (search engines optimization) – оптимізація сайту в пошукових системах; SEM (search engine marketing) – пошуковий маркетинг, блогінг, інфлюенсер - маркетинг
Складові	Контент (повідомлення, статті, публікації, дослідження, електронні книги, копія сторінки продажів, айдентика (включення фотографій і зображень для контенту, інфографіки, діаграм, фотографій, відео); показники ефективності.
Показники	Показники KPI (Key Performance Indicator): конверсії, ціни залучення одного клієнта, трафіку, відгуків клієнтів, кількість переходів по сторінках сайту, кількість кліпів, вартість однієї продажі, повернення інвестицій у рекламу, охоплення, кількість переглядів.
Переваги	інтерактивність – активне залучення споживача у взаємодію з брендом; відсутність територіальних обмежень при реалізації маркетингових ідей; легка доступність до ресурсу (web-і war-ресурси); глибоке проникнення Інтернету і мобільного зв'язку забезпечує активне залучення цільової аудиторії; можливість оперативної оцінки заходів кампанії та управління подіями в режимі реального часу.
Недоліки	Серед недоліків можна виділити три основних, а нашу думку: 1. Для населення старшого покоління інструменти діджитал marketing можуть бути не достатньо зрозумілими та доступними. 2. Інструменти та методи, які на перший погляд ще можна вважати «новітніми» швидко стають неактуальними у гонці за постійними оновленнями (хоча це швидше мотиваційно-інноваційна характеристика, аніж недолік).

\*Примітка: розроблено автором на основі джерел [4, с.48]

За оцінками експертів Всеукраїнської рекламної коаліції зростання цифрового рекламного ринку – зростання ринку Інтернет-реклами продовжиться, тому очевидним висновком є те, що найефективнішим способом комунікації банків є «діджитал-маркетинг», з чого випливає наступний висновок – перед банками постає необхідність у важливому процесі відбору та розвитку маркетингових інструментів цього напрямку.

На розвиток маркетингу банків найбільший комерційний вплив справлятимуть такі сфери, як автоматизація маркетингу й контент-маркетингу відносно впливу мобільного й соціального маркетингу. Автоматизована взаємодія відбувається з використанням відомих каналів комунікацій (e-mail, sms, smm, чат, зворотний дзвінок, push-повідомлення, повідомлення, що персоналізуються, вебінари). Хмарні технології в перспективі призведуть до скорочення персоналу банків. На відміну від людей, роботам не потрібно нічого погоджувати з керівництвом, а варто лише звіритися з алгоритмом, аби допомогти клієнтові.

Прикладами є Siri (Speech Interpretation and Recognition Interface) – хмарний персональний помічник і запитально-відповідна система, яка використовує обробку природної мови, або Google Now – ці пристрої перебувають на дуже близькій відстані до справжнього штучного інтелекту.

Тенденції розвитку теорії та практики маркетингу банківських інновацій зумовлюють необхідність формування нових підходів до забезпечення фінансової стабільності банків, використання комплексу маркетингу протягом усього життєвого циклу нововведень, починаючи з пошуку інноваційної ідеї та закінчуючи реалізацією банківського продукту. Інноваційна спрямованість сучасних економічних процесів викликає нові вимоги до змісту, методів і форм організації різних видів управлінської діяльності в банківському маркетингу.



### 3.2. Напрями розвитку комунікаційної політики АТ «ПУМБ»

Для того, щоб чітко сформулювати основні орієнтири діяльності ПАТ «ПУМБ» з метою розробки ефективної комунікаційної політики, визначимо основні слабкі та сильні сторони банку, а також загрози та можливості подальшої діяльності за допомогою SWOT - аналізу, який наведено у таблиці 3.1 представлено стратегію розвитку банку з врахуванням його можливостей та орієнтирів діяльності.

На основі таблиці 3.6. наведемо стратегію розвитку банку з врахуванням його можливостей та орієнтирів діяльності. Так, розглянемо стратегії, які виникають на перетині сильних сторін та можливостей (SO).

1. S<sub>1</sub>O<sub>1</sub> - збільшення на 4-5% частки продуктів для фізичних осіб, (акції на карткових проектах та співпраця з інтернет-магазинами). Банк «ПУМБ» запускає ідею впровадження нових карткових проектів з акційними пропозиціями - «ПУМБ TOUCH», спрямований переважно для молодіжної категорії населення. Пропонується унікальний дизайн карти, розрахунки з технологією 3-D Secure, а також спеціальні знижки при покупці білетів, електротехніки чи оплаті навчальних курсів на сайтах партнерів, акції на картинг-заїзди, спеціальні страхові програми для молоді (це може допомогти банку наростити частку клієнтів-фізичних осіб на 4-5%). Крім того, дана стратегія в довгостроковій перспективі (8-10 років), орієнтуючись на активну молодь, яка прагне до саморозвитку та раціонального використання своїх коштів, банк в майбутньому отримає стабільну базу престижних клієнтів.

2. S<sub>1</sub>O<sub>2</sub> - запуск нової лінії корпоративних карт, для юридичних осіб (зростання клієнтської бази на 1-2%) з одночасним стимулюванням професійної перепідготовки персоналу в 9 регіонах України. Корпоративна карта банку «ПУМБ» дозволить отримати універсальний засіб платежу в будь-якому куточку світу, зекономити 3-4% на комісії при конвертації валют, скористатися спеціальними цільовими знижками (10-20%) та програмами лояльності при поселенні в більш як 150 готелей світу, проведенні ділових зустрічей тощо.

Таблиця 3.5

## SWOT-аналіз банку «ПУМБ» за станом на 01.11.2021 рр.\*

<p><b>Показники SW . показники OT</b></p>	<p><b>Сильні сторони (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розгалужена філіальна мережа</li> <li>2. Є системоутворюючим банком</li> <li>3. Наявність великої кількості клієнтів юридичних осіб</li> <li>4. Об'єднання з банком «Ренесанс» (зростання капіталу на 6%)</li> <li>5. Розробка нових банківських продуктів для зростання частки клієнтів фізичних осіб</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони (W):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостатня увага фізичним особам, як одному з цільових сегментів банку (в частині кредитних послуг, лише 12% кредитування).</li> <li>2. Слабка професійна підготовка персоналу банку в регіонах (в тому числі зі знанням мов) на фізичних осібні наблизення прибутковості на українських фінансових ринках до світового рівня.</li> <li>3. Дефіцит досвіду роботи по міжнародних технологіях.</li> </ol>
<p><b>Можливості (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нарощення обсягу зарплатних проєктів</li> <li>2. Розширення співпраці з інтернет-магазинами на предмет кредитування</li> <li>3. Диференціація карткових пакетів з акційною підтримкою партнерів (картингові центри, магазини електротехніки, інтернет-сайти продажу білетів)</li> <li>4. Перебування в топ-5 лідерів по торгівлі ЦП з долею ринку 5,87%</li> <li>5. Запуск нової лінії корпоративних карт</li> </ol>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Об'єднання з іншим банком призведе, до збільшення клієнтської бази та до зростання частки ринку 8-30%.</li> <li>2. Запуск нової лінії корпоративних карт обсягом до 100 тис. одиниць збереже значну частку клієнтів – юридичних осіб.</li> <li>3. Збільшення обсягу зарплатних проєктів у банку допоможе залучити до 10% нових клієнтів – фізичних осіб.</li> <li>4. Співпраця з інтернет-магазинами зумовить збільшення клієнтської бази банку в середньому на 3-7%.</li> <li>5. Диференціація карткових проєктів з акціями від партнерів допоможе залученню нових клієнтів і збереженню старих.</li> <li>6. Залучення до партнерської програми клієнтів – юридичних осіб в карткових проєктах).</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення на 4-5% частки продуктів для фізичних осіб, (акції на карткових проєктах та співпраця з інтернет-магазинами)</li> <li>2. Запуск нової лінії корпоративних карт, для юридичних осіб (зростання клієнтської бази на 1-2%) з одночасним стимулюванням професійної перепідготовки персоналу в 9 регіонах України.</li> <li>3. Завоювання 7% ринку цінних паперів (сьогодні – 5,87%).</li> <li>4. Збільшення на 2-3% рентабельності дорогих послуг за рахунок впровадження нових VIP-продуктів</li> </ol>
<p><b>Загрози (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кризова ситуація в країні за останні 2 роки</li> <li>2. Вихід на ринок нових конкурентів</li> <li>3. Зниження довіри клієнтів</li> <li>4. Підвищення вартості і зменшення попиту на банківських послуги</li> <li>5. Низька платоспроможність населення</li> </ol>	<p><b>ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поглинання\злиття (реорганізація) банку з іншими, для контролю частки ринку перед конкурентами.</li> <li>2. Впровадження нових банківських продуктів і послуг на вигідних умовах для клієнтів для збільшення попиту на 7-15% серед населення.</li> <li>3. Скорочення на ¼ закриття філій (крім кризових регіонів).</li> <li>4. Відображення позитивних показників діяльності, на фізичних осібні авторитетності системоутворюючого банку, збільшить довіру клієнтів банку на 10-25%.</li> </ol>	<p><b>WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переорієнтація на юридичних осіб.</li> <li>2. Зменшення кількості нерентабельних банківських продуктів і послуг.</li> <li>3. Більш ретельна перевірка кредитоспроможності позичальників для зменшення ймовірності отримання проблемних кредитів.</li> <li>4. Стимулювання кращої підготовки/перепідготовки персоналу для підтримання належного рівня з конкурентами.</li> </ol>

\*Примітка: розраховано автором на основі [32]

Для керівника підприємства цікавою перевагою може стати встановлення лімітів за кожною картою, які можуть випускатися до одного карткового рахунку. Окрім того, сьогодні 50% успіху компанії - її бренд. Банк «ПУМБ» дозволить зробити акцент на ньому шляхом брендування карт. Впровадження такого проекту є стимулом підвищення кваліфікації персоналу в 9 регіонах України, оскільки потреба в корпоративних картах існує у більш як 270 компаній-клієнтів по всій території України.

S<sub>2</sub>O<sub>2</sub> - завоювання 7% ринку ЦП (сьогодні – 5,87%). ПУМБ вже багато років займає позицію активного гравця на ринку цінних паперів та є членом провідних фізичних осібнових бірж України. ПУМБ має всі види ліцензій на здійснення професійної діяльності на фізичних осібновому ринку: дилерська та брокерська діяльність, управління цінними паперами, андеррайтинг, але якщо ПУМБ входить у топ-5 лідерів за кількістю угод на біржовому та позабіржовому ринку ОВДП з долею ринку – 5,87%, то на міжнародних ринках банк не виступає активним гравцем. Тому, маючи високий потенціал, при впровадженні міжнародних фізичних осібнових технологій ПУМБ має шанс завоювати 7% ринку ЦП, тим самим наростити прибуток на 3-4%.

S<sub>3</sub>O<sub>3</sub> - збільшення на 2-3% рентабельності дорогих послуг за рахунок впровадження нових VIP-продуктів. Наявність спеціальних програм для VIP-клієнтів приверне увагу та на 2-3% наростить прибутковість банку за рахунок статусних персон. Для реалізації стратегії впроваджується спеціальна клубна програма Persona Club. Для таких клієнтів діють спеціальні акції на покупку та пошиття одягу світових брендів (5% знижка), особливі програми в туристичних подорожах (система VIP-обслуговування в готелях, ресторанах, аеропортах), спеціальні пропозиції від агентств по організації різноманітних заходів (від ділових прийомів до весіль).

Тобто розширення орієнтації банку на осіб, для яких статус відіграє одну з провідних ролей у їх діяльності, і які готові додатково платити за комфізичних



осібрт та розширення своїх можливостей (доведення до 0,5% частки в клієнтській базі банку таких клієнтів).

Далі розглянемо стратегії, які виникають на перетині слабких сторін та можливостей банку (WO) та визначимо напрямки комунікаційної політики.

W<sub>1</sub>O<sub>1</sub> - об'єднання з іншим банком призведе, до збільшення клієнтської бази та до зростання частки ринку на 30% якщо розглядати об'єднання з системно важливими банками та на 8-15%, якщо об'єднання відбудеться з банком який має іноземний капітал чи належить до першої/другої групи банків за класифікацією НБУ.

W<sub>2</sub>O<sub>2</sub> - .Запуск нової лінії корпоративних карт збереже значну частку клієнтів – юридичних осіб (приблизно 70% існуючих лояльних клієнтів з прихильністю відносяться до нового проекту).Розробивши нову лінійку корпоративних карт ПУМБ примножить кількість своїх клієнтів та утримає надійних існуючих контрагентів, лояльність яких буде підтверджена турботою банку про їх нові виникаючі потреби. Як відомо, юридичних осіб приносять левову частину прибутків даному банку, тому така увага на розробці нових корпоративних карт забезпечить фінансовій установі стабільний дохід при незмінному рівні ризику.

W<sub>2</sub>O<sub>3</sub> - збільшення обсягу зарплатних проектів у банку допоможе залучити до 10% нових клієнтів – фізичних осіб. Попри те, що основним напрямком банку ПУМБ є робота з юридичними особами, необхідно приділити увагу і сектору приватних клієнтів, що частково реалізується через ведення зарплатних карток.

Розширення обсягу зарплатних проектів дасть змогу залучити нових клієнтів, а розробивши ряд підходящих пропозицій за цими проектами банк може перетворити власників зарплатних карток на своїх потенційних вкладників чи позичальників (це веде до розширення обсягів діяльності банку та отримуваних ним прибутків). Для впровадження даної ідеї в життя необхідно застосувати доступні канали маркетингової комунікації, підключити Колл-

центри для повідомлення фізичних осіб та їх роботодавців про умови зарплатних проектів, що реалізуються банком.

W<sub>4</sub>O<sub>3</sub> - співпраця з інтернет-магазинами зумовить збільшення клієнтської бази банку в середньому на 3-7%. Співпрцюючи з найбільшими українськими інтернет-магазинами, серед яких Rozetka, «Сокол», Skidka та інші, банк може запропонувати своїм клієнтам оплачувати їх товари в режимі онлайн за допомогою пластикових карток. Таку функцію можна реалізувати в модулі OWOX Engine – продукті одного з провідних розробників рішень для інтернет-магазинів, це забезпечить миттєве перерахування коштів і безпеку платежів. Така пропозиція оплати карткою збільшить вже в перші місяці товарообіг до 20%, інтернет-магазини підключатимуться до платіжних сервісів автоматично, а ПУМБ натомість отримає розширення клієнтської бази через таку зручність послуги. Безпеку платежів за картками може гарантувати технологія 3D-secure та OTP-паролі.

W<sub>4</sub>O<sub>5</sub> - диференціація карткових проектів з акціями від партнерів допоможе залученню нових клієнтів і збереженню старих.

Реалізації даної пропозиції допоможе розширення меж співпраці з партнерами банку та асоціація певного карткового проекту з акційним напрямом. Так, володільці зарплатних карток, матимуть змогу отримати привілеї при розрахунку в торговельних мережах. А позичальники, що брали кредит з метою покупки машини – матимуть пільги та дисконт в мережах АЗС – партнерів банку при розрахунку за паливо карткою ПУМБ.

Далі розглянемо стратегії, які виникають на перетині сильних сторін та загроз банку (ST) та визначимо напрямки комунікаційної політики.

S<sub>1</sub>T<sub>1</sub> - поглинання\злиття (реорганізація) банку з іншими, для контролю частки ринку перед конкурентами. Реорганізаційні процеси мають велику кількість переваг для всіх сторін учасників угоди: для банку-покупця, для банку – потенційного об'єкта поглинання, банків – рівноправних учасників злиття.

Отже, при реорганізації банком буде збільшено контрольчастки ринку перед конкурентами.

$S_2T_1$  - впровадження нових банківських продуктів і послуг на вигідних умовах для клієнтів для збільшення попиту серед населення. Сучасні умови розвитку ринку і банківських послуг вимагають розробки нових банківських продуктів та вдосконалення існуючих. Впровадження та розробка нових банківських продуктів актуальна і посилює режим функціонування банку.

$S_3 T_3$  - скорочення закриття філій (крім кризових регіонів). Скорочення закриття філій банку призведе до покращення роботи банку. Розгалужена філійна мережа має ряд переваг:

- надання повноцінного, якісного пакету банківських послуг;
- надійність банку та його філій і відділень з огляду на жорсткі вимоги до приміщення, рівня безпеки, технологічного та технічного оснащення, кваліфікації персоналу банку;
- наявність додаткових переваг за рахунок збільшення частки на ринку банківських послуг;
- основа для майбутнього розширення філіальної мережі банку.

З метою збалансування регіональної мережі банку необхідно враховувати як переваги так і недоліки з метою формування оптимальної її пропорції.

$S_4T_3$  - Відображення позитивних показників діяльності, на фізичних осібні авторитетності системо утворюючого банку, збільшить довіру клієнтів банку.

Дотримання банком всіх встановлених нормативів, показників та лімітів буде сприяти підвищенню репутації банку. Оскільки при позитивних показниках діяльності збільшиться довіра клієнтів до банку. Клієнти не будуть боятись зробити вклади, взяти кредит чи придбати будь-яку іншу банківську послугу. Також підвищення показників діяльності сприятиме підвищенню стабільності роботи банку, а отже його надійності.

Далі розглянемо стратегії, які виникають на перетині слабких сторін та загрз банку (ST) та визначимо напрямки комунікаційної політики



$S_1T_1$  - Переорієнтація на юридичних осіб. Банки від обслуговування юридичних осіб отримують більші доходи. Юридичних осіб проводять більше операцій та рух грошових коштів є більшим, ніж у фізичних осіб. Тому і залишки на рахунках юридичних осіб є більш значними.

$S_2T_2$  - Зменшення кількості нерентабельних банківських продуктів і послуг на 12% від загального обсягу. Це необхідно для сортування послуг і банківських продуктів, які не приносять потрібного або очікуваного прибутку банку. Також це є можливістю для впровадження нових банківських продуктів і послуг. Основою банківського продукту є задоволення яких-небудь потреб клієнтів, оскільки споживач купує не продукт як такий, що має певний набір властивостей, а його здатність задовольняти певну потребу.

$S_3T_3$  - більш ретельна перевірка кредитоспроможності позичальників для зменшення ймовірності отримання проблемних кредитів. Сьогодні, проблема неповернень за кредитами не є перебільшеною. Статистика показує, що частка несплачених кредитів у кредитному портфелі банків має тенденцію до збільшення, що змушує банки всерйоз задуматися про майбутню якість своїх кредитних портфелів.

$S_3 T_2$  - стимулювання кращої підготовки\перепідготовки персоналу для підтримання належного рівня з конкурентами. Навчання покликане підготувати персонал до правильного рішення більш широкого кола завдань і забезпечити високий рівень ефективності в роботі. При цьому воно дозволяє не тільки підвищувати рівень знань працівників і виробляти необхідні професійні навички, але й фізичних осіб формувати у них систему цінностей і установок, відповідну сьогodнішнім реаліям і підтримуючу ринкову організаційну стратегію.

Таким чином, всі управлінські рішення щодо прийняття та реалізації комунікаційної політики є результатом альтернативної формалізації організаційно-економічних, інформаційно-рекламних, встановлення

міжособистісних та юридичних методів управління комунікаційною політикою банку

З метою вдосконалення маркетингової комунікаційної діяльності в контексті формування комунікаційної політики АТ «ПУМБ» доцільно враховувати інтеграцію відділів маркетингу та Служби комунікацій.

Як вже було зазначено раніше, у АТ «ПУМБ» відсутня ієрархія, всі підрозділи взаємодіють між собою і спрямовують свою діяльність на досягнення спільних цілей. Саме тому для пропонуємо вдосконалювати роботу не лише відділу маркетингу в АТ «ПУМБ», а й Служби комунікацій, адже саме взаємодія та координація діяльності цих відділів забезпечує компанію людськими ресурсами.

Для підвищення ефективності діяльності Служби комунікацій та відділу маркетингу пропонуємо впроваджувати Agile-підходи (від англ. «agile» - гнучкий). Завдяки цій методиці підвищується ефективність командної роботи та швидкість впровадження інновацій. Основні цінності Agile-підходу:

- люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти;
- адаптивність, готовність до змін важливіша за дотримання плану;
- послуги чи продукт важливіші за документацію;
- співпраця важливіша за контракт [38].

Agile вже давно є не просто спеціалізованим підходом до організації роботи команд розробників. У сучасному постійно змінному середовищі, в умовах конкурентної боротьби як за споживачів, так і за кваліфіковані кадри, гнучкий методи впроваджується в роботу маркетингу, змінюють підходи до підбору та розвитку персоналу.

В АТ «ПУМБ» проектні команди використовують Agile для організації процесів розробки програмного забезпечення. Ми пропонуємо впроваджувати спрощену версію Agile в роботу відділів маркетингу та Служби комунікацій, використовуючи головні принципи, проте не намагаючись впроваджувати всі інструменти. Про готовність АТ «ПУМБ» до

впровадження Agile в роботу відділів, а не лише проектних команд свідчать наступні факти:

1. Невеликі розміри компанії та чисельність персоналу у відділі HR та маркетингу забезпечать ефективність запропонованого підходу, адже в менших командах процес комунікації відбувається простіше.

1. Відсутність ієрархії в компанії, високий рівень корпоративної культури та наближення компанії до моделі бірюзових організацій відповідає базовим принципам роботи Agile.

2. Результат виконаного завдання в АТ «ПУМБ» важливіший за документацію та бюрократичні процедури.

3. АТ «ПУМБ» готова до змін та вдало адаптується до негативних зрушень в зовнішньому середовищі. Так, після кризових подій в Україні у 2014 році компанія не припинила свою діяльність на українському ринку, а побачила потенціал в розвитку соціального підприємництва. Розглянемо детально особливості впровадження Agile у відділ маркетингу та у Службу комунікацій [32].

Варто зазначити, що загалом Agile-маркетинг – це неперервний пошук нових рішень та можливостей в реальному часі на основі даних та аналітики. Такий маркетинг побудований на принципах оперативного тестування, оцінки отриманих результатів та відповідної реакції.

Головними умовами ефективної роботи відділу маркетингу за Agile є розуміння командою цілей, яких потрібно досягти та відмова від довгострокових маркетингових стратегій та контент-планів на користь короткострокового планування та швидкої реакції на зміни. Для запровадження Agile в роботу маркетингового відділу АТ «ПУМБ» пропонуємо використовувати такі ж інструменти як і в HR відділі, але в контексті маркетингових задач. В умовах вдосконалення інструментів маркетингових комунікацій та збільшення контактів з аудиторією підходи до формування комплексу маркетингових комунікацій також потребують вдосконалення.



Було зазначено в аналізі маркетингових комунікацій АТ «ПУМБ», інструменти маркетингових комунікацій компанії не є достатньо інтегрованими. З метою забезпечення ефективності комплексу МК АТ «ПУМБ» за принципами Agile пропонуємо формувати спринти за підходом HIDA (від англ. «Hypothesis» - гіпотези, «Action» - дії, «Data» - дані, «Insights» - висновки).

Все вище зазначене дозволить будувати ефективну комунікацію з клієнтами та підвищити лояльність до бренду банку. Тобто Agile підходи до організації маркетингу АТ «ПУМБ» дозволять однаково ефективно проводити маркетингову комунікаційну діяльність як на українському IT-ринку, так і в міжнародному середовищі [32].

Для організації роботи відділів за методологією Agile пропонуємо впроваджувати в роботу спеціалізоване програмне забезпечення для організації роботи Agile-команд. Програма дозволить використовувати перераховані вище інструменти Agile у web-режимі, планувати та розподіляти задачі, контролювати процес їх виконання.

На сьогоднішній день на ринку представлено більше ста інструментів управління Agile-командами, кожен з яких має сильні та слабкі сторони. Для вибору програми, яку доцільно використати в АТ «ПУМБ» розглянемо три найпопулярніші варіанти (табл. 3.1).

Для вибору програми проаналізуємо переваги та недоліки розглянутих варіантів та співставимо їх з особливостями роботи АТ «ПУМБ». За своїм функціоналом програми є подібними – всі вони спрямовані на забезпечення максимально ефективної організації роботи Agile-команд. Кожна з програм пропонує широкий спектр інструментів та надає можливості як для великих так і для малих команд.

- гіпотези – команда генерує ідеї щодо вдосконалення рекламних заходів, нових інструментів, які можна впровадити;
- дії – застосування запропонованих гіпотез, тестування;
- дані – збір статистичних даних відповідної реакції цільової аудиторії;

- висновки – перевірка командою отриманих результатів, порівняння їх з очікуваними [43].
- гіпотези – команда генерує ідеї щодо вдосконалення рекламних заходів, нових інструментів, які можна впровадити;
- дії – застосування запропонованих гіпотез, тестування;
- дані – збір статистичних даних відповідної реакції цільової аудиторії;
- висновки – перевірка командою отриманих результатів, порівняння їх з очікуваними [44, с. 46].

Scrum-дошка в діяльності відділу маркетингу може використовуватись як інструмент формування короткострокового контент-плану. Це дозволить оперативно додавати нові ідеї до списку вже поставлених завдань та слідкувати за процесом виконання. Для забезпечення максимальної ефективності Agile в маркетингу необхідно:

- при формуванні іміджу АТ «ПУМБ» узгоджувати вимоги та вподобання цільової аудиторії з місією та баченням банку;
- бути готовими швидко впроваджувати нові інструменти.

Для підвищення взаємодії з цільовою аудиторією альтернативними варіантами є створення чат-ботів та впровадження ситуаційного маркетингу в діяльність.

Впровадження Agile в діяльність відділу маркетингу АТ «ПУМБ» дозволить:

1. Підвищити ефективність інструментів маркетингових комунікацій беззначного збільшення витрат;
2. Формувати міжфункціональні групи, що забезпечить узгодженість командної роботи та постійний обмін інформацією;
3. Швидко реагувати на реакцію цільової аудиторії та зміни в зовнішньому середовищі АТ «ПУМБ».

Таблиця 3.6

**Порівняльна характеристика програмного забезпечення для роботи  
Agile-команд станом на 01.11.2021 р.**

<b>Програма</b>	<b>«Jira Software»</b>	<b>«VersionOne»</b>	<b>«RallySoftware»</b>
<b>Ліцензія</b>	Ліцензія	Ліцензія, безкоштовний період	Ліцензія
<b>Ціна</b>	7\$ за користувача, якщо команда більше 10 осіб	29\$ за користувача в місяць	Безкоштовно до 10 користувачів, якщо більше – 245 \$
<b>Платформа</b>	Web- Based. Installed	Web-Based	Web-Based
<b>Користувачі</b>	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес; некомерційні організації	Орієнтована на фрілансерів; великий, середній та малий бізнес.
<b>Декілька проектів</b>	Повна підтримка	Повна підтримка	Повна підтримка
<b>Перегляд дошки задач</b>	Присутній	Присутній	Присутній
<b>Родмапінг</b>	Відсутній	Повна підтримка	Повна підтримка
<b>Ролі користувачів</b>	Відсутні	PO, SM, Team Member, Stakeholder, plus customroles	PO, SM, Team Member,
<b>Переваги</b>	Велика кількість користувачів. Підтримка багатьох мов. Можливість користуватись на мобільних пристроях.	Безкоштовний пробний період для команд до 10 осіб. Забезпечує підтримку роботи крос-функціональних команд, широкий вибір інструментів планування.	Забезпечує підтримку роботи крос- функціональних команд, широкий спектр інструментів для менеджменту.
<b>Недоліки</b>	Недостатньо широкий спектр інструментів менеджменту.	Складний інтерфейс, відсутність можливості працювати з мобільних пристроїв. Достатньо важко швидко включити команду в роботу та максимально ефективно використо- вувати інструмент.	Складний інтерфейс, відсутність простого механізму роботи з завданнями; відсутність можливості використання на мобільних пристроях.

\* Примітка: розроблено автором за джерелами [32], [43]



## Впровадження Agile в діяльність відділу маркетингу АТ «ПУМБ»

дозволить:

1. Підвищити ефективність інструментів маркетингових комунікацій без значного збільшення витрат;
2. Формувати міжфункціональні групи, що забезпечить узгодженість командної роботи та постійний обмін інформацією;
3. Швидко реагувати на реакцію цільової аудиторії та зміни в зовнішньому середовищі АТ «ПУМБ». Для визначення інвестицій, які потребує проект розрахуємо складові витрат. Для впровадження програми «Jira Software», яку було обрано, необхідно купувати ліцензію терміном на 3 роки. Вартість ліцензії на 15 користувачів (працівники відділів маркетингу та HR) становить 140 дол. США. Для проведення розрахунків будемо враховувати поточний курс долара станом на травень 2019 року (1 дол. США = 26,6 грн).

$$140 \times 26,6 \times 12 \times 3 = 134\ 064 \text{ грн}$$

Курс з Agile для команд дозволить швидко впровадити підходи в роботу команд, систематизує знання. Пропонуємо обрати курс від організації Scrum Україна. Вартість курсу становить 250 дол. США. Для встановлення програмного забезпечення найм додаткових технічних спеціалістів не потрібен, так як в компанії вже є системні адміністратори, які зможуть забезпечити технічну підтримку програми. Загальна структура витрат подана в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Витрати компанії на впровадження Agile-підходів в діяльність відділу маркетингу та Служби комунікацій

Стаття витрат	Сума
Купівля ліцензії програми строком на 3 роки, грн	134 064
Витрати на навчання персоналу, грн	6 650

\* Примітка: розроблено автором за джерелами [32], [43]

Таким чином можемо провести розрахунок первісних інвестицій необхідних для проекту:  $IC = 134\ 064 + 6\ 650 = 140\ 714 \text{ грн.}$  (3.1).

Таким чином очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу відділу маркетингу наступні: підвищення ефективності роботи маркетингового відділу; розширення функціоналу Служби комунікацій банку та підвищення лояльності до неї; інтеграція інструментів комплексу маркетингових комунікацій; підвищення активності цільової аудиторії в соціальних мережах та показників конверсії сайту.

- Зростання рентабельності витрат на маркетингові комунікації.

Очікувані переваги від впровадження Agile-підходів в роботу HR-відділу: підвищення ефективності роботи відділу; прискорення процесів рекрутингу та пошуку талантів; збільшення штату компанії за рахунок збільшення кількості розробників; узгоджені дії відділу маркетингу та hr-відділу з метою підвищення лояльності до HR-бренду компанії. Очікуване зростання показників конверсії пов'язано не лише зі збільшенням кількості відвідувачів сайту, а за рахунок збільшення залишених заявок у розділі career. (табл.3.8.)

Таблиця 3.8

**Прогнозована зміна показників конверсії сайту АТ «ПУМБ» після запровадженого підходу в розрахунку за місяць\***

Показник	Значення до впровадження	Очікуване значення після впровадження	Відхилення
Кількість відвідувачів сайту за місяць	15 000	20 000	+ 5 000
Кількість залишених заявок	1390	1450	+ 60
Конверсія залишених заявок у %	9,2	7,25	- 1,95
Кількість прийнятих клієнтів	40	100	+ 60
Конверсія прийнятих клієнтів у %	10	69	+ 59
Конверсія відвідувачів у залучених клієнтів у %	0,27	0,5	+ 0,23

\* Примітка: розроблено автором за джерелами [32], [43]

Ефективність впроваджених заходів полягає в збільшенні прибутку АТ «ПУМБ» за рахунок збільшення кількості проектів, у зв'язку з розширенням діяльності банку, зростанням та розвитком людських ресурсів компанії.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі проведеного дослідження нами здійснені наступні висновки та рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної політики банку.

1. Доведено, що комунікаційна політика банку – це управлінська діяльність, яка включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин з клієнтами, що є основою забезпечення його конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку.
2. Визначено, що оцінка ефективності комунікаційної політики банку поділяється на комунікаційну ефективність та економічну. Для визначення комунікаційної ефективності широко застосовуються методи тестування, а для визначення економічної ефективності комунікаційної політики банку найчастіше використовують статистичну модель регресивного аналізу.
3. Нами проведено ретельне дослідження комунікаційної політики АТ «ПУМБ» та доведено, що питанням комунікацій в ньому в основному займається Служба комунікації, яка є посередником між банком як організацією та зовнішнім світом. За допомогою управління маркетингу актуальна інформація про діяльність банку, його послугах передається зовнішній та внутрішній аудиторії: ЗМІ, рейтинговим агенціям, громадським організаціям, партнерам, клієнтам, фінансовим інститутам та співробітникам банку.
4. У 2020-2021 рр. банк співпрацював з рекламною агенцією, яка розробила медіа стратегію маркетингових комунікацій, яка включає в себе медіа планування, маркетингові дослідження, а також медіа дослідження.
5. Маркетинговий план просування бренду ПУМБ у 2021 р. включає в себе просування бренду серед клієнтів, продуктове просування, просування в державному секторі, іміджеве просування. Він включає в себе наступні заходи: реклама продуктів; іміджеві рекламні матеріали; директ-мейл; спонсорство; сувенірна продукція; зв'язки з громадськістю; дослідження ринку; вечірки для корпоративних клієнтів.



6. Маркетингові комунікації банку потужно переходять в онлайн, так за період з 2017-2021 рр. банк проводив активну рекламну діяльність, яка охопила більше 50 компаній, а також активно використовував діджитал рекламу на таких платформах: Facebook, twitter, Google, YouTube, Instagram. Банк запусив діджитал-проекти, з метою підвищення якості сервісу, банківський сервіс в месенджерах, онлайн-банкінг для підприємців, чат-бот, Google Pay, Apple Pay, Gemini Pay.

7. В результаті аналізу коштів на рекламні послуги та представницькі витрати треба зазначити, що максимальна частка витрат на рекламу та представницькі витрати була зафіксована у 2019 році – 3,52% (140 102 тис. грн.), також у 2019 році спостерігається найбільший приріст даного показника (+1,38%), але вже у 2020 р. сума склала 106 605 тис. грн., що нижче на 27,75%.

8. Важливим показником ефективності комунікаційної політики банку визначено NPS банку, який з 2018 року став обов'язковим KPI для всіх керівників банку. Розрахунок його за період 2016-2020 рр довів його високе значення та зростання з 58,5 до 70,1%.

9. Ми дійшли висновку, що комунікаційна політика має сильний вплив на основні показники діяльності, банка, в т.ч. обсяги продуктових портфелів, які мають позитивне зростання за 2016-2020 рр. Також це підтверджується результати розрахунку ефективності впровадження маркетингових комунікацій у АТ «ПУМБ» та банків-конкурентів, де банк має найвищий показник коефіцієнта (3,96) та високий приріст його за 4 роки на 288,2 %.

10. Ефективність комунікаційної політики банку підтверджена через знаходження кореляційного зв'язку між чистими активами та витратами АТ «ПУМБ», який виявляє високу залежність від  $R^2 = 0,714$  з регресивним рівням  $y = 184,6226x + 28028,7939$ .

11. Проаналізувавши активність АТ «ПУМБ» та його конкурентів в соціальних мережах порівняно з банками-конкурентами на жовтень 2021 року, можемо бачити, що він займає перше місце по активності у Facebook, друге в Instagram та у Twitter. В результаті дослідження визначено досить висоий рівень

діджиталізації АТ «ПУМБ». Особливо сильними сторонами є реклама на власному сайті та сайтах партнерів, розсилки на електронну пошту та спілкування з клієнтами у соціальних мережах.

12. З метою розвитку діджиталізації банку пропонуємо йому використовувати інші діджитал-канали: smart TV, цифрові носії: диски, чіпи, гаджети (smart-годинник, окуляри і т. д.), мережі Wi-Fi, Bluetooth, mesh-мережі, інтерактивні екрани, зовнішня реклама, QR-codes, augment Reality, Virtual Reality.

13. З метою формування основних орієнтирів ефективної комунікаційної політики ПАТ «ПУМБ» на 2022 р. нами було проведено SWOT – в результаті якого розроблені стратегії розвитку маркетингових комунікацій, пов'язаних з основними показниками діяльності банку. Основними серед них є рекламування нових кредитних та карткових продуктів, зростання діджиталізації каналів комунікацій, вирівнювання комунікаційних зав'язків з новими та існуючими клієнтами, реформування маркетингових служб.

14. Оскільки аналіз маркетингових комунікацій АТ «ПУМБ», інструменти маркетингових комунікацій компанії не є достатньо інтегрованими. Пропонуємо впроваджувати Agile-підходи, завдяки якій підвищується ефективність командної роботи та швидкість впровадження інновацій. З метою забезпечення ефективності комплексу МК АТ «ПУМБ» за принципами Agile пропонуємо формувати спринти за підходом HIDA.

15. В результаті впровадження Agile-підходів буде досягнута: підвищення ефективності роботи маркетингового відділу; розширення функціоналу Служби комунікацій банку та підвищення лояльності до неї; інтеграція інструментів комплексу маркетингових комунікацій; підвищення активності цільової аудиторії в соціальних мережах та показників конверсії сайту.

16. Ефективність впроваджених заходів полягає в збільшенні прибутку АТ «ПУМБ» за рахунок збільшення кількості проектів, у зв'язку з розширенням діяльності банку, зростанням та розвитком людських ресурсів компанії та підвищення конверсії сайту. Це дозволить будувати ефективну комунікацію з клієнтами та підвищити лояльність до бренду банку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринків, результати маркетингових досліджень. URL: <http://www.marketing.vc>.
2. Войнаренко С.М. Інноваційні маркетингові технології як напрям підвищення ефективності комунікацій. *Підприємництво. Менеджмент. Маркетинг*. URL: [https://economics.opu.ua/files.archive/2013.No5.70-74.pdf](https://economics.opu.ua/files/archive/2013.No5.70-74.pdf)
3. Войчак А. В., Федорченко А. В. *Маркетингові дослідження: підручник*. ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана". К.: КНЕУ, 2015. — 408с.
4. Волкович А.Р., Яцишина Л.К. Інноваційні технології в системі маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. Ст. 45-56. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2839>
5. Гариб'янц Р.О. Визначення ефективності банківського маркетингу на основі індексу NPV.. Матеріали XIII научно-практичної конференції «Вузівська наука – Мінськ. - Т. 3 2019. - С. 24-29.
6. Голубкова Е.Н. *Маркетингове комунікації: Учеб. пособие.*– [Текст] . 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Финпресс, 2016.– 304с.
7. Грановська І.В. Особливості становлення та розвитку банківської системи в Україні . І.В. Грановська .. *Економічний вісник університету: зб. наук. праць*. – 2017. – № 17.2. UKR:: [www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum).
8. Гэбэй Дж., *Маркетинг: новые возможности = Imaginative marketing: Формирование и прогнозирование спроса, реклама, брендинг, интеллектуальная коммерция*. Пер. с англ.– М.: Фаир - Пресс, 2002.– 368с.
9. Довнич В.Ю. Розвиток банку в контексті підвищення конкурентоспроможності . В.Ю. Довнич .. *Вісник інституту банківської справи*. – 2019 - № 2 (24). – С. 18-26. UKR: <http://visnuk.ubsnbu.edu.ua/article.view>.
10. Дандюк І.М. Основні тенденції розвитку банківської системи України . І.М. Дандюк .. *Інноваційна Економіка*. – 2021. № 3 [41] – С. 262-268. UKR:: [file:///C:/Users/Nata/Downloads/inek\\_2019\\_3\\_61%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Nata/Downloads/inek_2019_3_61%20(2).pdf)



11. Дані фінансової звітності банків України .. Сайт Національного банку України URL: <http://www.bank.gov.ua>
12. Дергачова В. В. *Глобалізація бізнесу та інтернет-маркетинг: перспективи і проблеми: монографія*. В. В. Дергачова, О. О. Скибіна; Донецьк. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. - К , 2015 – 216 с.
13. Дзюблюк О.В. *Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів* : монографія; Терн. нац. екон. ун-т. – Т.: Астон, 2012.– 357 с.
14. Дубовик С. В. *Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління банком*. Суми: ДВНЗ, УБС НБУ.-2016.- 295 с
15. Зовнішні бізнес-комунікації банку як інструмент підтримки репутації в умовах кризи. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. №10, 2020. – С. 39-48 . URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10\\_2020.71.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/10_2020.71.pdf)
16. Іванова Л.О. *Маркетинг послуг: навчальний посібник*. Львів: Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. - 508 с.  
[http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048.11841.1/Marketing\\_poslyg](http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048.11841.1/Marketing_poslyg)
17. Коваленко В. В. *Маркетингові банківські комунікації в умовах цифровізації економіки України*. Modern Economics. 2020. № 21(2020). С. 115-121. - URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789.7820.1/kovalenko.pdf>
18. Ковальчук С., Лазебник М. *Ринок маркетингових комунікацій України : огляд та тенденції розвитку*. Маркетинг в Україні. 2020. № 3 (96). С. 18–33. 22. Big data : The next frontier for innovation, competition, and productivity .. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business>
19. Комунікації банків в умовах невизначеності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. - № 3 (42) 2019. - С.76-80.
20. Кречотень І.М., Корнієнко М.В. *Перспективи використання соціального медіа маркетингу у просуванні банківського продукту*. І. М. Кречотень, М. В. Корнієнко. Ефективна економіка - 2017. - №12. UKR.:  
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5950>.



21. *Маркетинг у банках: навч. посібник* Р.М. Безус, Л.М. Курбацька, І.Г. Кадирус, А.С. Донських, Д.В. Воловик. Дніпро: Журфонд, 2019. 320 с. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua.jspui.bitstream.123456789.2858.1.Marketing%202019.pdf>
22. *Маркетинг у банку : конспект лекцій .* укладач О. Ф. Грищенко. – Суми : Сумський державний університет, 2018. - 168 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua.bitstream-wnload.123456789.68076.1.Hryshchenko.pdf>;
23. *Маркетинг у банку : навчальний посібник .* за заг. ред. проф. Т.А. Васильєвої; Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко, І.О. Школьник та ін; Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України” – Суми: ДВНЗ“УАБС НБУ”, 2014. – 353 с.
24. Маслова Н. О., Карпенко Є. О. Сучасні інструменти маркетингових комунікацій банку. *Молодий вчений*. 2016. - № 12. - С. 792–795
25. Маслова Н.О. *Маркетинг у банку*. Н.О. Маслова. К.: КНТЕУ. 2012 с.- 320 с.
26. Маслова Н.О., Хоменко Б. А. *Особливості комунікаційної політики банків України*. Н. О. Маслова, Б. А. Хоменко. Вісник «Підприємництво та інновації». – Вип. 2. – 2016. – С. 108-117.
27. Міщенко В., Крилова В., Ніконова М. Комунікаційна політика центрального банку. *Вісник Національного банку України*. - 2015. - № 1. - С. 6–10.
28. Мокляк М. В., Литвин І. В., Ярмош Г. В. Маркетингові комунікації комерційного банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 10 (2). С. 107–110.
29. Офіційний сайт Національного банку України. UKR: <http://www.bank.gov.ua>
30. Офіційний сайт АТ «Альфа-банк» URL: <https://alfabank.ua.investor-relations>
31. Офіційний сайт АТ «Укрсиббанк» URL: <https://my.ukrsibbank.com.ua.about-bank.financial-reports>. (дата звернення 30.10.2021)
32. Офіційний сайт АТ «ПУМБ» URL: <https://www.pumb.ua>.
33. Показники фінансової звітності банків України. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua.control.uk.publish.article?art\\_id=34661442&cat](https://bank.gov.ua.control.uk.publish.article?art_id=34661442&cat)
34. Показники фінансової звітності банків України. UKR : <https://www.bank.gov.ua>.



35. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000.№ 2121-III зі змінами та доповненнями : <http://www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>.
36. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 N 2210-III зі змінами та доповненнями: UKR. <http://www.zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi>
37. Скиба Т.В. Особливості розвитку креативного маркетингу в сучасних умовах. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій* № 3 (42) 2019. С.76-80
38. Слободянюк Н. О., Семенівська О. М. Маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційного банку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 854–858. URL: <http://global-national.in.ua/archive/14-2016/170.pdf>
39. Сомик А.В., Плачинда В.В. Порівняльний аналіз інструментів комунікаційної політики банків: світовий досвід і рекомендації. *Аналітична записка*. К. Центр наукових досліджень Національного банку України, 2018. 47 с.
40. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах. – Волохата В. Є. *Бізнесінформ* № 6. 2019. Ст. 234-239. URL: <https://cyberleninka.ru/article.n>
41. Цибровська Я.І. Клієнтоорієнтований підхід у комунікаційній діяльності банку. Проблеми функціонування фінансово-кредитних установ в посткризовий період: *Збірник наукових статей студентів денної форми навчання*. відп. ред. Н.П. Шульга. К. : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2019. - 39-45.
42. Чубукова О. Ю. Інтегровані маркетингові комунікації: актуальні питання теорії. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 6. С. 62-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2019\\_6\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_6_10).
43. Якубенко І. М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. URL: <http://www.dut.edu.ua/uploads/p.pdf>



## Додаток А

## Таблиця А 1

**Результати досліджень рекламних акцій банку АТ «ПУМБ»  
за 2016-2021 рр. (станом на 01.01.)\***

Назва	Старт проведення	Суть
Новорічна ялинка в Києві	Грудень 2016 - Січень 2017	23.12.2016 в додатку Uber необхідно зареєструвати карту Visa від АТ «ПУМБ». 24.12.2016 Uber безкоштовно доставить ялинку та імбирне печиво.
Мандруй з Visa та вигравай літню подорож		При розрахунком картою банку МПС Visa закордоном є шанс виграти сертифікат на літню подорож.
Різдвяна кава – твоя добра справа		З кожного розрахунку картою банку на АЗС Окко, 2 грн. перераховуються у фонд «Таблеточки»
Безкоштовна доставка від АТ «ПУМБ»		Безкоштовна доставка придбаних товарів на сайті 27.ua при оплаті картою банку
Розстрочка в магазинах з кредитною картою «ВСЕМОЖУ».	Червень 2016 – до сьогодні	У мережі магазинів-партнерів, при оплаті покупки понад 500.00 грн автоматично оформлюється розстрочка на спеціальних умовах
«Винагорода за розрахунки Кредитною картою»	Жовтень 2016	Власники карт, які отримали комунікацію від банку про можливість участі в акції, отримують поповнення рахунку на 100 грн за будь-яку операцію картою.
Black Friday разом з АТ «ПУМБ»	Листопад 2016	При розрахунку картою на modnakasta під час розпродажу – додаткова знижка 5%
50% знижки на перші поїздки з таксі Uber		При реєстрації карти у застосунку Uber – на перші 3 поїздки діє знижка 50%.
Долонька щастя		При розрахунку картою у «МакДоналдз», 1 грн. з кожного замовлення спрямована на благодійність.
Подорож до Ріо від АТ «ПУМБ»		Приєднавшись до акції VisaFest – можливість виграти подорож, щотижня розіграш солодощів «ЛМШ».
Планшет, гарнітура, фітнес-трекер за перекази!	Лютий 2018	При переказі від 500 грн на сайтах АТ «ПУМБ» між картками будь-яких банків – можливість виграти подарунки.
Подорож з Visa та АТ «ПУМБ»		Для шансу виграти подарунки необхідно зареєструвати оплату картою на сайті visa.com.ua
Мобільні змагаються за Вашу прихильність!		Пр покупці від 20 грн є можливість проголосувати за смартфон-лідер, який вкінці кожного тижня може дістатись саме тобі!
Кешбек від Visa	Квітень 2019	При розрахунку картою гарантовано повертається кеш бек 5 %. За кожні покупки від 50 грн – кеш бек 15 грн.
«Щасливий кредит»	Липень 2020	При оформленні товарного кредиту з 17.07.2020 по 10.09.2020 в мережі АТ «ПУМБ» є можливість взяти участь у щотижневому розіграші призів техніки Samsung.
«Винагорода за розрахунки кредитною картою»		Повернення від 5% за покупки кредитною картою, 10 грн за кожну покупку від 50 грн, винагорода 100 грн пр. першому розрахунку кредитною картою.

## Продовження таблиці А1

Акція для клієнтів ПАТ «Укртелеком»	Вересень 2020	При оформленні карти або кредиту клієнтами Укртелеком (надавши інформацію про номер абонентського рахунку) у період 1.09.2017-28.02.2018, клієнти Укртелеком отримують бонус 100 грн на свій абонентський рахунок
«10 грн. в день за покупки від 100 грн.»	Жовтень 2020	Гарантовано повертають 10 грн. за кожен день, в якому сума покупок більше 100 грн.
Повертаємо гроші за покупки картою та розрахунки і АТ «ПУМБ» Online		При розрахунку картою банку в Інтернеті або через розтермінал на суму в повідомленні – діє кеш бек, при розрахунку через АТ «ПУМБ»-онлайн додаткова винагорода 30 грн.
«Творити сімейну історію – безцінно»	Листопад 2020	Шанс виграти сімейну подорож до Ірландії при реєстрації картки у MasterCard Більше.
«Чорна п'ятниця»		При розрахунку картою на modnakasta під час розпродажу – додаткова знижка на одяг та аксесуари.
Винагорода за розрахунки в АТ «ПУМБ» Online		При розрахунку в за стосунку від 20 грн – можливість повернути на власний рахунок до 3000 грн.
«Новорічні подарунки для клієнтів АТ «ПУМБ»»		Для власників зарплатних карт та для нових клієнтів які оформлять карту, АТ «ПУМБ» розіграє кухонну техніку
«Парад бажань»		При заповненні анкети (листа Миколаю) на експерт-точках АТ «ПУМБ», можливість виграти дитячий електронний самокат, гіроборд або велосипед.
Побутова техніка за розрахунки картою від АТ «ПУМБ»		При реєстрації карти МПС Visa від АТ «ПУМБ» на сайті win.pumb.ua та обирайте приз – телевізор, посудомийна або пральна машина
Смартфон за розрахунки картою від АТ «ПУМБ»		При реєстрації карти МПС MasterCard від АТ «ПУМБ» на сайті win.pumb.ua можливість виграти iphone 8
«Сплачуй ха одяг та взуття у розстрочку»	Грудень 2021	В рамках дослідження клієнтського попиту та з метою покращення сервісу кредитної карти ВСЕМОЖУ, АТ «ПУМБ» надає спеціальні умови кредитування при розрахунках картою.
«Обирайте грошовий переказ на банківську карту - вигравайте подорож до Європи»		При замовленні послуги переказ з отримання коштів на карту АТ «ПУМБ» – можливість взяти участь у розіграші туристичного сертифікату на подорож до Європи.
Кешбек до 5 % від суми витрат на продукти.	Січень 2021	При отриманні запрошення взяти участь в акції – при розрахунку картою за продукти – отримання кеш беку до 5%.

## Додаток Б

Таблиця Б1

**Аналіз показників продуктивності АТ «Альфа-Банк»  
за 2017-2021 рр. (станом на 01.01.)\***

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Темп приросту, %			
						2018. 2017	2019. 2018	2020. 2019	2021. 2020
Депозитний портфель ФО, тис грн	15 350 738	19 276 813	23 885 959	25 735 191	24 361 151	25,58	23,91	7,74	-5,34
Кредитний портфель ФО, тис грн	5 240 164	8 605 434	12 332 601	19 591 315	18 139 785	64,22	43,31	58,86	-7,41
Депозитний портфель ЮО, тис грн	7 357 987	7 377 836	6 827 111	6 014 675	3 979 246	0,27	-7,46	-	-
Кредитний портфель ЮО, тис грн	20 389 335	19 618 184	20 067 432	19 608 367	29 697 663	-3,78	2,29	-2,29	51,45
К-сть карток, термін дії яких не закінчився (в обігу), шт	1 159 741	1 784 829	2 271 460	2 635 567	2 757 396	53,90	27,26	16,03	4,62

\*Примітка: розроблено автором на основі даних [30]

Таблиця Б2

**Аналіз показників продуктивності АТ «УКРСИББАНК»  
за 2017-2021 рр. (станом на 01.01.)\***

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	Темп приросту, %			
						2018. 2017	2019. 2018	2020. 2019	2021. 2020
Депозитний портфель ФО, тис грн	2 398 865	1 442 705	1 438 353	1 380 869	1 491 555	-	-0,30	-4,00	8,02
Кредитний портфель ФО, тис грн	4 556 905	4 248 669	4 356 664	4 734 914	4 610 903	-6,76	2,54	8,68	-2,62
Депозитний портфель ЮО, тис грн	4 587 825	1 257 997	4 033 261	4 441 670	2 344 342	72,58	220,61	10,13	47,22
Кредитний портфель ЮО, тис грн	16 121 707	17 972 735	21 781 298	16 636 253	16 456 135	11,48	21,19	-	-1,08
К-сть карток, термін дії яких не закінчився (в обігу), шт	2 124 478	2 213 257	2 188 621	1 932 876	2 291 837	4,18	-1,11	11,69	18,57

\*Примітка: розроблено та розраховано автором на основі даних [31]



## Додаток В

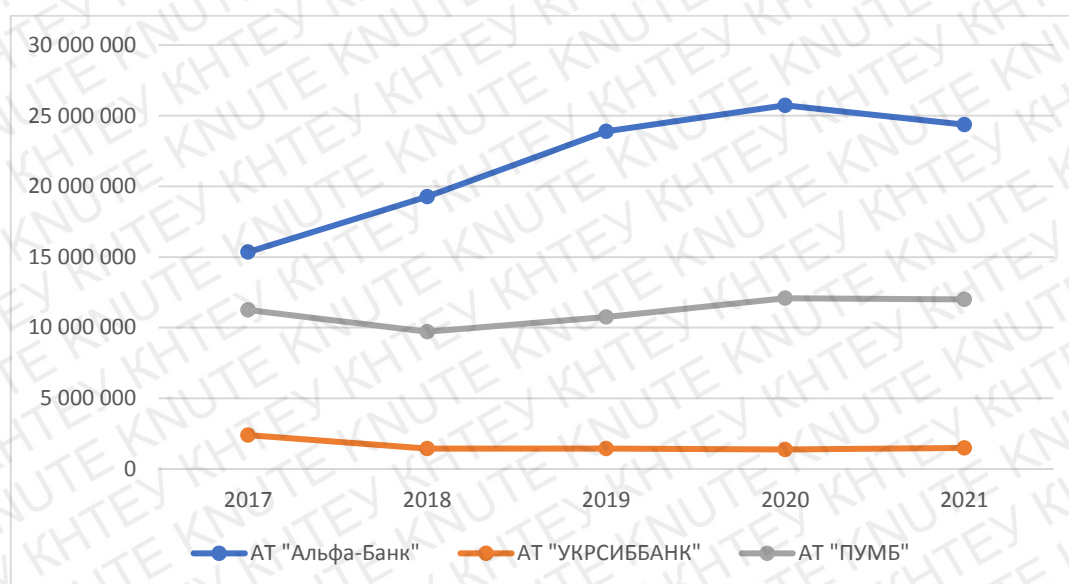


Рис. В1. Порівняння депозитного портфелю ФО АТ «ПУМБ» та його основних конкурентів АТ «Альфа-Банк» та АТ «УКРСИББАНК» впродовж 2017-2021 рр. [32]

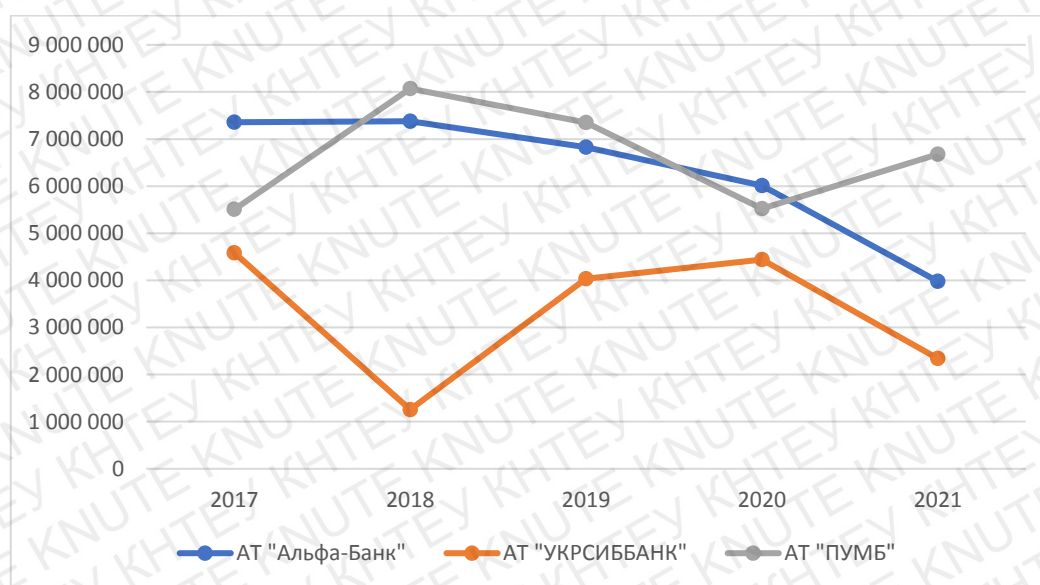


Рис. В.2. Порівняння депозитного портфелю ЮО АТ «ПУМБ» та його основних конкурентів АТ «Альфа-Банк» та АТ «УКРСИББАНК» впродовж 2017-2021 рр. [32]

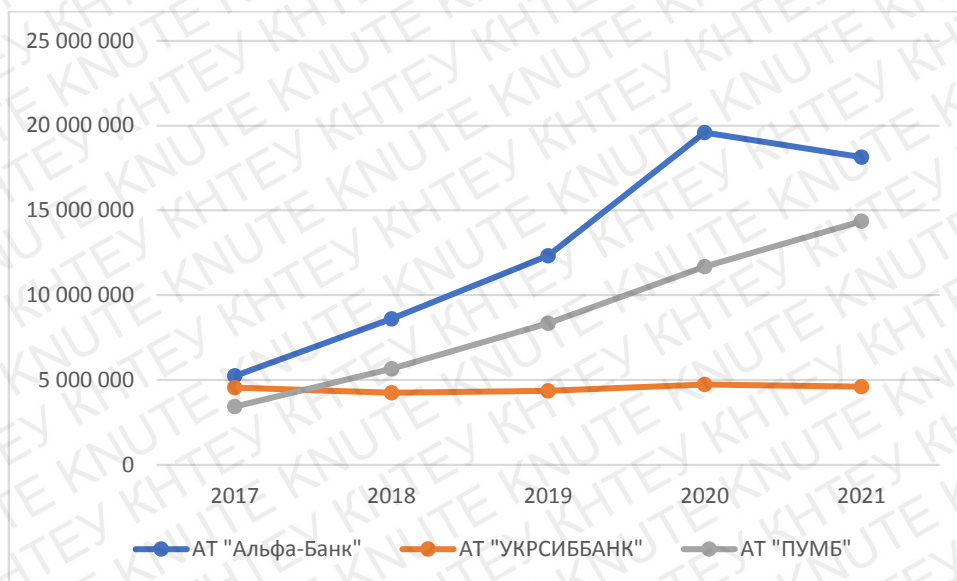


Рис. В.3. Порівняння кредитного портфелю ФО АТ «ПУМБ» та його основних конкурентів АТ «Альфа-Банк» та АТ «УКРСИББАНК» впродовж 2017-2021 рр. [32]

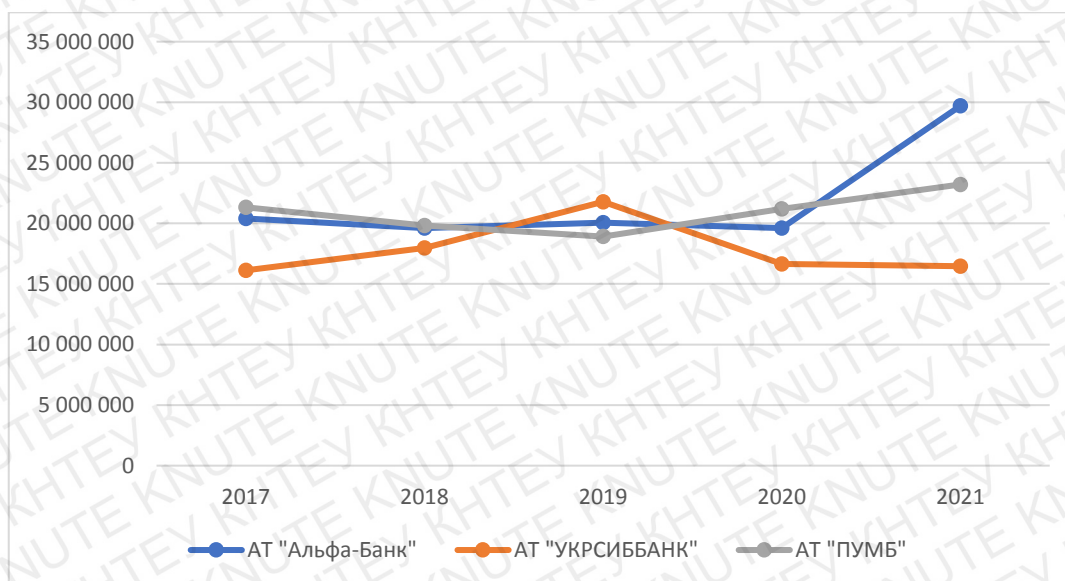


Рис. В.4. Порівняння кредитного портфелю ЮО АТ «ПУМБ» та його основних конкурентів АТ «Альфа-Банк» та АТ «УКРСИББАНК» впродовж 2017-2021 рр. [32]



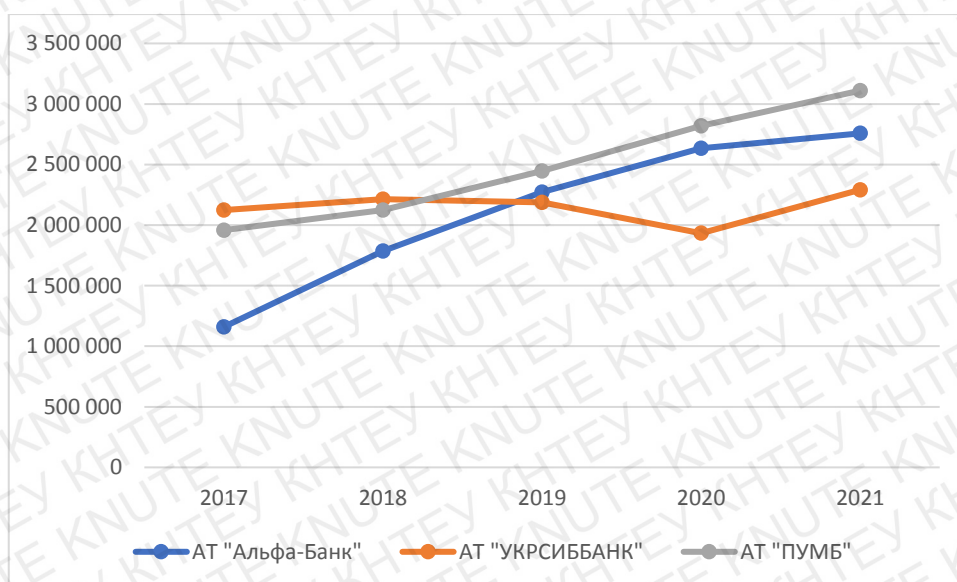


Рис. В 5. Порівняння обсягу карток в обігу АТ «ПУМБ» та його основних конкурентів АТ «Альфа-Банк» та АТ «УКРСИББАНК» за 2017-2021 рр. [32]