

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Оцінювання маркетингових інструментів управління
взаємовідносинами з клієнтами у банківському секторі економіки
(за матеріалами АТ «Укргазбанк», м. Київ)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 075 «Маркетинг»
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Маркетинг»
Назва освітньої програми

Шифр КВРМР. 24290.01.06.00

Виконав: здобувач 2 курсу, гр. МРМ-24-01



Олександр КАРПЕНКО

Керівник: канд. екон. наук, доц.



Валентина БОБРОВНИК

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц.



Світлана РЕШІМІДЛОВА

До захисту допускаю:
завідувач кафедри маркетингу
кандидат екон. наук

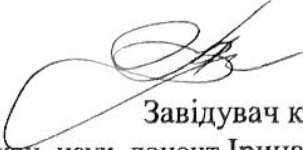


Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і найменування
Спеціальність 075 Маркетинг
Код і найменування
Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»
Найменування


ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри маркетингу
канд. екон. наук, доцент Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА
«1» вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Карпенко Олександр Олександрович

(Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Оцінювання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у банківському секторі економіки (за матеріалами АБ «Укргазбанк», м. Київ).

керівник роботи Бобровник Валентина Мирославівна, к. е. н., доцент

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 25.08.2025 р. № 65, додаток 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15.12.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Фінансово-економічні показники діяльності АБ «Укргазбанк» за 2022–2024 рр. Дані офіційного сайту та соціальних мереж банку. Матеріали внутрішніх звітів і аналітичних оглядів ринку банківських послуг. Статистичні дані НБУ, Мінфіну, аналітичних агентств.

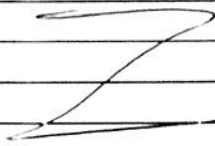
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Теоретичні основи використання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у банківській сфері. Аналіз системи управління взаємовідносинами з клієнтами в АБ «Укргазбанк». Удосконалення маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

Систематизація підходів до розуміння поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами» (CRM). Класифікації та характеристики основних інструментів CRM у банківській практиці. Основні проблеми функціонування банківського сектору економіки України в умовах війни. Основні показники банківської діяльності за 2020-2025 рр. млн. грн. Рентабельність активів та капіталу банків України за 2020-2025 рр., %. Основні показники клієнтської бази та каналів комунікації АБ «Укргазбанк» (2022-2024 рр.). SWOT-аналіз маркетингової діяльності АБ «Укргазбанк» у сфері взаємовідносин із клієнтами. Вплив ребрендингу на CRM-стратегію та лояльність клієнтів АБ «Укргазбанк». Маркетингове обґрунтування ребрендингу АБ «Укргазбанк» як еко-банку. Удосконалення маркетингової комунікаційної стратегії управління взаємовідносинами в АБ «Укргазбанк». Порівняння ефективності комунікацій з клієнтами до та після ребрендингу АБ «Укргазбанк». Оцінювання ефективності впроваджених змін у комунікаційній та CRM-стратегії АБ «Укргазбанк». Рекомендації щодо масштабування CRM-інструментів АБ «Укргазбанк» та їх зв'язок із ключовими показниками ефективності.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної (дипломної) роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
			

7. Дата видачі завдання 04.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2025	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2025	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2025	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2025	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 10.11.2025	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної (дипломної) роботи магістра	до 25.11.2025	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2025	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 15.12.2025	Виконано
9 Захист	з 19.12.2025	Виконано

Студент

Олександр КАРПЕНКО

Ініціали, прізвище

Керівник роботи

Валентина БОБРОВНИК

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Оцінювання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з

клієнтами у банківському секторі економіки

(за матеріалами АБ «Укргазбанк», м. Київ)

студента групи МРм-24-1 Карпенко О. О.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Бобровник В. М.

Загальний обсяг роботи 87 сторінок, 7 рисунків, 11 таблиць, 3 додатка, 65 джерел посилання.

Перелік ключових слів: КОМУНІКАЦІЇ, CRM, DIGITAL-МАРКЕТИНГ, МАРКЕТИНГ, PR, ПРОГРАМИ ЛОЯЛЬНОСТІ, РЕБРЕНДИНГ, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

У першому розділі роботи досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти використання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у банківській сфері. Розкрито сутність і значення CRM-технологій як основи клієнтоорієнтованого маркетингу.

У другому розділі проаналізовано діяльність АБ «Укргазбанк» у сфері комунікацій з клієнтами, визначено ефективність використання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами, проведено SWOT-аналіз маркетингової стратегії банку.

У третьому розділі запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління відносинами з клієнтами, зокрема через реалізацію проекту ребрендингу банку як еко-бренду, активніше використання digital-комунікацій, соціальних мереж, програм лояльності та PR-кампаній.

Ефективність запропонованих заходів оцінено за ключовими показниками KPI, ROI, рівнем утримання клієнтів і зростанням їх лояльності. Результати дослідження мають практичну значущість для банківських установ України, що прагнуть підвищити конкурентоспроможність, імідж та довіру клієнтів.

Підпис  Дата 10.12.25

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні основи використання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у банківській сфері	8
Висновки до першого розділу	18
2 Аналіз системи управління взаємовідносинами з клієнтами в АБ «Укргазбанк»	20
2.1 Аналіз банківського сектору економіки України	20
2.2 Загальна характеристика діяльності АБ «Укргазбанк»	28
2.3 Оцінювання ефективності застосування маркетингових інструментів CRM в банку	38
Висновки до другого розділу	46
3 Удосконалення маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами	48
3.1 Ребрендинг АБ «Укргазбанк» як інструмент трансформації CRM-стратегії	48
3.2 Формування інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами на засадах стратегічних маркетингових комунікацій	55
3.3 Оцінювання результативності впроваджених змін у клієнтському сервісі та CRM	61
Висновки до третього розділу	67
Висновки	69
Перелік джерел посилання	72
Додатки	80

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку банківського сектору України характеризується зростанням конкуренції, активною діджиталізацією фінансових послуг та підвищенням вимог споживачів до якості обслуговування. У цих умовах ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) стає ключовим чинником успіху банківських установ. Саме завдяки побудові стійких, довгострокових і взаємовигідних відносин з клієнтами банки отримують можливість формувати лояльну аудиторію, підвищувати рентабельність та зміцнювати свої ринкові позиції.

У наукових публікаціях CRM-системи розглядаються як інструмент автоматизації процесів роботи з клієнтською інформацією та підтримки взаємодії з клієнтами в діяльності організацій, у тому числі банківських установ [22; 23; 26; 30; 31; 38; 48; 53]. У межах наявних досліджень увага зосереджується на питаннях еволюції та класифікації CRM-систем [36; 54], а також на підходах до впровадження, автоматизації та інтеграції CRM у бізнес-процеси організацій [32; 35; 44; 45; 50; 51; 57; 62; 65]. Окремі наукові праці розглядають застосування CRM у контексті підвищення ефективності маркетингової діяльності [21; 23; 41; 53; 57; 65].

У банківському секторі застосування CRM-систем здебільшого носить описово-аналітичний характер, що свідчить про обмеженість поточних підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами [5; 7; 8; 20; 53], тоді як питання персоналізації клієнтського досвіду, застосування digital-інструментів та комплексної взаємодії з різними сегментами клієнтів потребують додаткового вивчення. Це підкреслює необхідність удосконалення методології та практики впровадження CRM-рішень з позицій комплексного маркетингово орієнтованого управління, що дозволяє підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, оптимізувати процеси обслуговування та зміцнити конкурентні позиції банківських установ.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних положень та обґрунтування прикладних аспектів оцінювання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у банківському секторі економіки.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- розкрити теоретичні основи використання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у банківській сфері;
- надати загальну характеристику діяльності АБ «Укргазбанк», проаналізувати клієнтську базу та канали комунікації з клієнтами;
- здійснити оцінювання ефективності застосування маркетингових інструментів CRM в банку, провести SWOT-аналіз маркетингової діяльності банку у сфері взаємовідносин з клієнтами;
- здійснити маркетингове обґрунтування стратегії ребрендингу АБ «Укргазбанк» як еко-банку;
- оцінити вплив ребрендингу на ефективність комунікацій з клієнтами;
- удосконалити процедури застосування маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів за допомогою показників KPI та ROI.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у банківському секторі економіки.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні положення щодо оцінювання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у діяльності АБ «Укргазбанк».

Інформаційна основа дослідження включає нормативно-правові акти, офіційні звіти АБ «Укргазбанк», статистичні матеріали НБУ, аналітичні огляди, наукові публікації та власні узагальнення автора.

Методи дослідження: системний і порівняльний аналіз, методи економічного та маркетингового аналізу, SWOT-аналіз, графічні методи, економіко-статистичний аналіз, розрахунок показників KPI і ROI.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингових інструментів CRM у банківській сфері через ребрендинг та використання digital-комунікацій, що дозволяє підвищити рівень лояльності та ефективність взаємодії з клієнтами.

Практична значущість роботи полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності маркетингової політики банку, удосконалення CRM-системи та поліпшення рівня клієнтського сервісу.

Окремі положення і отримані результати досліджень оприлюднені на VIII Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів та молодих вчених (Хмельницький, 29 травня 2025 р).

Структура магістерської роботи зумовлена логікою дослідження й включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Загальний обсяг роботи становить 87 сторінок, включаючи 11 таблиць, 7 рисунків, 3 додатка. Перелік джерел посилання містить 65 джерел.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ У БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

Концепція управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) виникла у ХХ столітті як спосіб організації довгострокових взаємин з клієнтами та підвищення ефективності роботи компаній. Вона поєднує філософію клієнтоорієнтованості, стратегії взаємодії з клієнтами та системні підходи до управління категорією «цінність».

Поступове ускладнення ринкового середовища показало, що для успішної діяльності вже недостатньо просто конкурувати за рахунок продукту чи ціни. Важливим стає розуміння того, що клієнти відрізняються за своїми потребами, очікуваннями та поведінкою, а тому потребують різних підходів до взаємодії з ними.

У таких умовах підприємства почали приділяти більше уваги не лише залученню нових споживачів, а й збереженню існуючих, що виявилось більш ефективним і економічно доцільним. Саме це сприяло формуванню нового погляду на клієнта як на ключовий ресурс компанії та основу її конкурентних переваг. Розподіл клієнтів на групи, аналіз їх потреб і створення для них додаткової цінності поступово стали важливою складовою сучасного маркетингового управління.

Концепція CRM сформувалася в країнах із розвиненою економікою, де особлива увага приділялася роботі з базами клієнтів та підтриманню тривалих взаємин зі споживачами [51]. Згодом CRM перетворився на комплексний підхід, що дозволяє підприємствам краще розуміти свою аудиторію, адаптувати пропозиції та підвищувати рівень задоволеності.

У наукових джерелах CRM інтерпретується по-різному, що зумовлено різними підходами до розуміння взаємодії між підприємством та клієнтом. Для

узагальнення наявних підходів доцільно розглянути основні тлумачення цього поняття (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами» (Customer Relationship Management) у різних економічних джерелах

Автор, джерело	Сутність
Є. О. Підгора, О. В. Латишева, М. Ю Мілявський [51, с. 29]	«...це специфічний принцип побудови бізнесу з орієнтацією на клієнта, сучасний погляд на проведення продажів та після продажного обслуговування»
Н. П. Юрчук [63, с. 142]	«...це модель взаємодії, заснована на постулаті, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а головними напрямками діяльності компанії є заходи щодо забезпечення ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів»
Ю. І. Катков, О. С. Звенігородський, С. В. Прокопов, А. В. Пупченко [32, с. 20]	«...це маркетингова модель взаємодії продавця та покупця, яка заснована на теорії, що центром всієї філософії бізнесу є клієнт, а головними напрямками діяльності компанії є заходи щодо забезпечення ефективного маркетингу, продажів і обслуговування клієнтів»
О. Краузе, І. Піняк, С. Шпилик [37, с. 96-97]	«...це стратегія, яка ґрунтується на впровадженні нових управлінських та інформаційних технологій, що надають компаніям можливість акумулювати знання про клієнтів для формування взаємовигідних відносин з ними»
Т. В. Янчук, О. Ю. Боєнко [65]	«...ідеологія і технології створення історії взаємин клієнта і фірми, що дозволяє більш чітко планувати бізнес і підвищувати його стійкість»
І. Є. Максютенко, П. В. Захарченко, І. В. Шевченко [39, с. 111]	«...це більше, ніж просто ІТ-програмне забезпечення. Це філософія, яка передбачає ведення бізнесу з акцентом на гарний стан відносин з клієнтом. CRM-система є інструментом, який дозволяє реалізувати таку стратегію»
О. Мартин, М. Гавришук [40, с. 13]	«...концепція управління проактивними відносинами з клієнтами з метою оптимізації доходів, підвищення прибутковості і задоволеності клієнтів»
Л. Я. Турчин, В. М. Островерхов [57, с. 201]	«...дефініція, що охоплює різноманітні концепції, які використовуються підприємства в контексті управління їхніми взаємовідносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними»
Е. Ю. Войтко, А. О. Азарова [23]	«...ідеологія і технології створення історії взаємин клієнта і фірми, що дозволяє більш чітко планувати бізнес і підвищувати його стійкість»

Джерело: систематизовано автором на основі [23; 32; 51; 37; 39; 40; 57; 63; 65]

Проведений аналіз показує, що в наукових джерелах існує багато підходів до визначення сутності поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами» (CRM). Як аналоги або синоніми CRM досить часто використовуються терміни «клієнтоорієнтований підхід» та «маркетинг взаємин». Разом з тим, І. Є. Максютенко, П. В. Захарченко та І. В. Шевченко розмежовують маркетинг відносин і управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони зазначають, що традиційні методи взаємодії з клієнтами мають переважно транзакційний характер, тоді як CRM належить до реляційних підходів і спрямована на підтримку довгострокових взаємовідносин із клієнтами. CRM зазвичай реалізується із використанням інформаційних технологій і дозволяє організаціям ефективно організовувати конкретні взаємодії з клієнтами, зосереджуючись на підтриманні стабільних відносин, а не лише на загальних стратегічних заходах [39, с. 22-23]. На основі аналізу визначень, представлених у таблиці 1.1, можна виділити ключові підходи до розуміння CRM (рисунок 1.1).

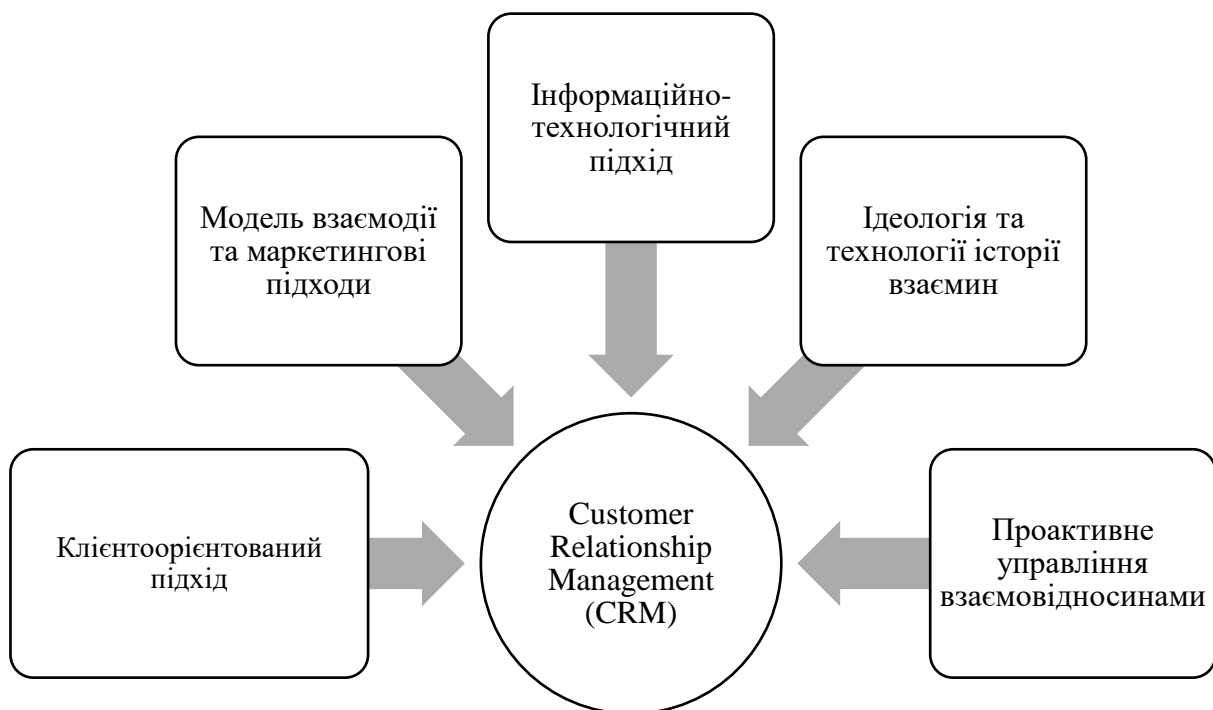


Рисунок 1.1 – Систематизація підходів до розуміння поняття «управління взаємовідносинами з клієнтами» (CRM)

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 1.1

У сучасній літературі CRM трактується як комплексне явище, що поєднує філософію клієнтоорієнтованості, стратегічний підхід до формування довгострокових взаємин і систему принципів, спрямованих на створення цінності для клієнта. Таке розмаїття поглядів свідчить про міждисциплінарність та еволюційний характер розвитку CRM, що виходить далеко за межі окремих функцій маркетингу.

У процесі наукового аналізу важливо не лише визначити зміст цього багатовимірного поняття, а й розкрити механізми його практичної реалізації. Саме тому в структурі дослідження послідовно представлені таблиці 1.1 та 1.2, кожна з яких виконує окрему, але взаємодоповнювальну функцію. Їх аналіз дозволяє простежити логіку переходу від теоретичного розуміння CRM до конкретних інструментів, що забезпечують його застосування у діяльності банків.

Інформація, що наведена в таблиці 1.2 зміщує фокус дослідження з концептуального рівня на інструментально-технологічний. Вона містить визначення категорії «CRM-система», яка у наукових джерелах розглядається як прикладне програмне забезпечення, інформаційне середовище або інтегрований комплекс технологій, призначених для автоматизації взаємодії з клієнтами.

Таблиця 1.2 – Визначення категорії «CRM-система»

Автор, джерело	Зміст
1	2
О. В. В'ялець [22]	«...це комплекс взаємопов'язаних елементів (кількісних і якісних) діяльності підприємства, в межах його клієнтоорієнтованої стратегії, інтегрованих в єдине інформаційне середовище, які слугують для автоматизації, оптимізації та підвищення ефективності бізнес-процесів взаємодії з клієнтами та спрямовані на формування клієнтського капіталу підприємства»
Ю. Ю. Карпенко, Т. М. Білоусько [31, с. 14]	«...прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємодії з ними»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Н. І. Яловега [64]	«...це набір додатків, функцій та інструментів, пов'язаних єдиною бізнес-логікою і інтегрованих в єдине корпоративне інформаційне середовище підприємства»
Н. В. Міцкевич, Д. І. Міцкевич [44, с. 19]	«...програмне забезпечення взаємодії з клієнтом, що дозволяє об'єднати інформацію, яку підприємства отримують через канали маркетингу, сервісного обслуговування та продажу»
С. М. Грибенюк [26, с. 9]	«...це система управління взаємовідносинами з клієнтами від англ. Customer Relationship Management, вона дозволяє автоматизувати стратегії взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу, а також для поліпшення процесу обслуговування клієнтів завдяки збереженню інформації про виниклих раніше контактів і взаємин з ними, дозволяє встановити наявні бізнес-процеси і вдосконалити їх, провести аналіз результатів діяльності»
А. Ковпака, І. Саух, С. Павлова [35, с. 9]	«...це система автоматизації взаємодії із клієнтами. Утилітарно це – певне програмне забезпечення, що автоматизує процес збору інформації про клієнта для подальшого аналізу»
О. Краузе, І. Піняк, С. Шпилик [37, с. 97]	«...прикладне програмне забезпечення для підприємств, призначене для оптимізації стратегій взаємодії із замовниками (клієнтами)»
Д. М. Хлистул [60, с. 20]	«...це комплекс з програмного забезпечення, який сприяє автоматизації процесу надання послуг, поліпшенню процесу обслуговування клієнтів і призначений для взаємодії клієнтів послуг з установою, організацією, яка їх надає, та здійснення оптимізації процесу їх обслуговування»
Т. В. Янчук, О. Ю. Боєнко [65]	«...набір технологій, які дозволяють автоматизувати бізнес-процеси, які торкаються взаємодії з клієнтами»
С. Мешков [41, с. 46]	«...це система для керування всіма взаємодіями компанії з поточними та потенційними клієнтами»

Джерело: систематизовано автором на основі [22; 26; 31; 35; 37; 41; 44; 60; 64; 65]

Аналіз визначень, представлених у таблиці 1.2, дозволяє зробити висновок, що CRM-система не обмежується лише програмним забезпеченням. Вона охоплює сукупність інструментів, технологій і процесів, спрямованих на організацію ефективної взаємодії з клієнтами, автоматизацію бізнес-процесів та підтримку стратегічних і тактичних цілей банку.

Ключові характеристики CRM-системи передбачають [33, 53]:

- інтеграцію даних про клієнтів із різних каналів комунікації;
- автоматизацію процесів продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів;

- підтримку персоналізованої взаємодії з клієнтами;
- аналітичне оцінювання ефективності взаємовідносин та прийняття управлінських рішень;
- забезпечення збереження історії контактів і взаємодій з клієнтами;
- оптимізацію бізнес-процесів для підвищення прибутковості та ефективності діяльності банку.

Особливості та підходи до управління взаємовідносинами з клієнтами набувають специфічного змісту у сфері банківських послуг. Це пов'язано з низкою характеристик банківського маркетингу, що визначають особливості взаємодії з клієнтами: невідчутність та нематеріальність послуг, неможливість їх відокремлення від процесу надання, орієнтованість на конкретного споживача, неможливість зберігання та складність стандартизації [24].

Клієнт у банківській сфері часто виступає не лише як споживач послуг, а й як активний учасник процесу їх надання [34]. Особливості фінансових операцій, що становлять основну діяльність банків, обумовлюють потребу в індивідуальному підході до кожного клієнта та забезпеченні високого рівня персоналізованої взаємодії.

Саме в цьому контексті маркетинг взаємин у банківській сфері набуває особливого значення, оскільки зосереджується на побудові довгострокових взаємин із клієнтами, персоніфікації послуг та задоволенні їхніх індивідуальних потреб на високому рівні якості й взаємної вигоди.

На відміну від цього концептуального підходу, CRM у банківській сфері виступає як інструментально-технологічна система, яка забезпечує практичну реалізацію маркетингу взаємин. Вона інтегрує клієнтоорієнтовану філософію з інформаційними технологіями, автоматизацією бізнес-процесів та аналітичними інструментами, що дає змогу підвищувати лояльність клієнтів, оптимізувати процеси та створювати додану цінність для банку та його клієнтів.

Впровадження концепції CRM у банківській сфері передбачає постійні зміни як з боку клієнтів, так і з боку банку. Банки адаптують свої бізнес-процеси до потреб клієнтів з кількох основних причин:

- утримання існуючих клієнтів;
- залучення нових клієнтів;
- стимулювання клієнтів до поглиблення співпраці з банком;
- інформування клієнтів про портфель продуктів, послуг і канали комунікації з метою збільшення прибутку або запобігання збиткам.

Правильне впровадження CRM дозволяє банкам [38]:

- ідентифікувати клієнтів через різні канали комунікації;
- сегментувати клієнтів для точнішого задоволення їхніх потреб та прогнозування поведінки;
 - налагоджувати взаємодію з клієнтами, відстежуючи зміни в їхніх потребах та поведінці;
 - персоналізувати взаємини, коригуючи пропозиції для кожного клієнта з метою забезпечення довгострокової лояльності.

На основі цього основним завданням CRM у банківській сфері є не лише залучення та утримання клієнтів, а й комплексне управління клієнтською базою та підвищення її якості. Формування клієнтської бази включає структурну та кількісну оптимізацію взаємовідносин. Лояльний клієнт стає партнером банку, користується продуктами та послугами, сприяє просуванню цінностей банку і залученню нових клієнтів.

CRM у банківській сфері виступає як стратегія, що визначає характер взаємодії банку з клієнтами за всіма напрямками діяльності. Кінцевою метою використання CRM є отримання прибутку та підвищення ефективності бізнес-процесів. Це узгоджується із завданнями маркетингу взаємин, який передбачає виявлення, налагодження, підтримання, зміцнення та, за потреби, припинення взаємовідносин із клієнтами.

З огляду на це, основні завдання CRM у банківській сфері можна структурувати так:

- формування оптимальної клієнтської бази, через процеси залучення та утримання клієнтів;
- адаптація продуктів і послуг під потреби клієнтів;

- інтеграція пропозицій через різні канали комунікації;
- персоналізація маркетингових повідомлень;
- підвищення ефективності продажів та управління ціновою політикою.
- збільшення кількості лояльних клієнтів;

Основні завдання CRM у банківській сфері визначають необхідність узгоджених зусиль у трьох ключових сферах, які взаємодоповнюють одна одну та забезпечують комплексний підхід до управління відносинами з клієнтами [21; 36; 45]:

- операційний CRM – створює унікальне джерело даних про клієнтів, формує інформаційну базу для підтримки продажів, маркетингу та клієнтського обслуговування;
- аналітичний CRM – зосереджується на зборі, обробці та систематизації інформації з метою отримання точних даних, необхідних для стратегічного та тактичного управління взаємовідносинами з клієнтами;
- організаційний CRM – передбачає координацію маркетингових функцій та внутрішньої інфраструктури банку, забезпечуючи ефективну взаємодію з клієнтами через відповідні канали комунікації.

Успіх впровадження CRM у банку значною мірою залежить від якості інтеграції цих трьох складових, що дозволяє створити цілісну систему управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечити персоналізацію послуг та максимізувати ефективність бізнес-процесів.

Інтеграція операційного, аналітичного та організаційного CRM створює цілісну концепцію управління взаємовідносинами з клієнтами. На практиці реалізація цієї концепції неможлива без використання сучасних інформаційно-аналітичних систем, що підтримують облік, аналіз та управління взаємодією з клієнтами.

CRM-системи, що спочатку виникли як програмне забезпечення для окремих бізнес-процесів, таких як маркетинг, продажі чи обслуговування клієнтів, на сьогодні трансформувалися в корпоративні інформаційно-аналітичні системи. Вони забезпечують комплексне управління клієнтською базою,

накопичення та обробку даних про клієнтів, автоматизацію бізнес-процесів і підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації.

CRM-системи не лише забезпечують організацію ефективної взаємодії з клієнтами та автоматизацію бізнес-процесів, а й створюють основу для отримання конкретних вигод на різних рівнях діяльності банку. Впровадження CRM дозволяє банкам досягати результатів як на рівні окремих бізнес-операцій, так і на рівні бізнес-процесів та функціональних областей.

На рівні бізнес-операцій основним джерелом вигод є автоматизація виконуваних робіт. Вона дозволяє зменшити трудовитрати, підвищити швидкість і точність виконання операцій, знизити кількість помилок, стабілізувати якість обслуговування та здійснювати процеси, які без автоматизації були б неможливими [62]. Ці ефекти можуть вимірюватися кількісно, і саме на цьому рівні CRM здатна формувати конкурентні переваги завдяки зниженню витрат.

На рівні бізнес-процесів джерелом вигод є підвищення рівня контролю. CRM-системи дозволяють ефективніше координувати взаємодію між працівниками та структурними підрозділами, зокрема в процесі обслуговування клієнтів. Основною перевагою стає підвищення якості обслуговування та зниження витрат завдяки систематизації та автоматизації взаємодії учасників процесів.

На рівні функціональних областей вигоди виникають завдяки можливості здійснювати глибокий аналіз даних. Накопичення інформації про клієнтів та їхню взаємодію з банком дозволяє виявляти тенденції поведінки, ефективно сегментувати клієнтів та оцінювати результати маркетингових впливів. Це дає змогу підвищити швидкість реагування на зміни потреб клієнтів, оптимізувати пропозиції та формувати ефективну клієнтську базу.

Впровадження CRM-системи зазвичай спрямоване на досягнення синергічного ефекту: зростання прибутку, зниження витрат та формування оптимальної клієнтської бази при відносно невеликих витратах на впровадження та експлуатацію системи [61]. Однак оцінка економічної ефективності CRM є

складною через тривалість реалізації проекту, строки окупності та можливі зміни функціоналу системи протягом її використання, особливо у великих банках.

Сучасні CRM-системи включають широкий спектр маркетингових інструментів, які можна класифікувати за функціональним призначенням, рівнем інтеграції та технологічною платформою.

За функціональним призначенням виділяють [20; 48]:

- системи збору та обробки даних – забезпечують накопичення та зберігання інформації про клієнтів, їх фінансові звички, поведінку, вподобання та демографічні характеристики. Це дозволяє банку пропонувати персоналізовані послуги, прогнозувати потреби клієнтів, визначати пріоритетні напрямки розвитку продуктів та оцінювати ефективність маркетингових кампаній;

- інструменти комунікації – забезпечують багатоканальний контакт із клієнтами через електронну пошту, SMS, push-повідомлення, чат-боти, мобільні додатки та соціальні мережі. Вони дозволяють підтримувати регулярний зв'язок, швидко реагувати на запити клієнтів та формувати відчуття турботи з боку банку;

- аналітичні інструменти – дозволяють сегментувати клієнтську базу, прогнозувати поведінку клієнтів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній, виявляти потенційні можливості для крос-продажів і підвищення середнього доходу на одного клієнта;

- інструменти автоматизації процесів – підвищують ефективність обслуговування та скорочують витрати банку, забезпечуючи автоматичні відповіді на типові запити, персоналізовані пропозиції, нагадування про платежі та роботу чат-ботів.

За рівнем інтеграції CRM-інструменти поділяють на [20, 38]:

- локальні – використовуються окремими підрозділами для вирішення специфічних завдань, таких як ведення клієнтської бази конкретного відділення;

– корпоративні – інтегрують усі підрозділи банку, забезпечуючи єдину систему взаємодії з клієнтами, що зменшує дублювання даних і підвищує точність інформації.

За технологічною платформою CRM-системи можуть бути:

- он-премисні – встановлюються на власних серверах банку;
- хмарні – надаються постачальниками послуг через інтернет;
- гібридні – поєднують локальне та хмарне рішення.

У додатку А наведено таблицю з класифікацією та характеристиками основних інструментів CRM у банківській практиці, де зазначено категорії інструментів, їх підкатегорії, основні функції та приклади застосування в банку. Така структура дозволяє систематизувати інформацію та спрощує розуміння практичного використання маркетингових інструментів CRM у банківському секторі.

Використання різних інструментів CRM дозволяє банку забезпечити персоналізацію послуг, підтримувати регулярний контакт із клієнтами та підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Ефективність оцінюється за показниками лояльності клієнтів, повторного використання послуг, середнього доходу на одного клієнта та відтоку клієнтів.

Висновки до першого розділу

Концепція управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) сформувалася як комплексний підхід до організації довгострокових взаємин із клієнтами та підвищення ефективності діяльності компаній. У наукових джерелах існують різні тлумачення CRM, що відображають її багатогранність: від клієнтоорієнтованого підходу та моделей взаємодії до використання інформаційно-технологічних інструментів і проактивного управління взаємовідносинами..

Особливе значення CRM проявляється у банківській сфері, де специфіка послуг вимагає персоналізованого підходу та активної участі клієнта у процесі обслуговування. Основними завданнями CRM у банках є залучення та утримання клієнтів, формування та оптимізація клієнтської бази, підвищення лояльності, інтеграція каналів комунікації та персоналізація пропозицій.

Успішна реалізація концепції CRM у банківській сфері значною мірою залежить від інтеграції операційного, аналітичного та організаційного компонентів, що забезпечує цілісне управління взаємовідносинами з клієнтами та дозволяє адаптувати послуги під індивідуальні потреби клієнтів. CRM-системи, які еволюціонували від програмного забезпечення для окремих бізнес-процесів до корпоративних інформаційно-аналітичних платформ, виступають ключовим інструментом для автоматизації процесів, накопичення і аналізу даних про клієнтів та підтримки управлінських рішень на різних рівнях організації.

Сучасні CRM-системи включають різноманітні маркетингові інструменти, класифіковані в дослідженні за функціональним призначенням, рівнем інтеграції та технологічною платформою. Використання цих інструментів дозволяє банкам ефективно накопичувати та обробляти інформацію про клієнтів, забезпечувати багатоканальну комунікацію, прогнозувати потреби та поведінку клієнтів, автоматизувати процеси обслуговування та маркетингові операції.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ В АБ «УКРГАЗБАНК»

2.1 Аналіз банківського сектору економіки України

Банківська система України виступає фундаментальною складовою економічної інфраструктури держави та визначає можливості її сталого розвитку, фінансової стабільності й економічної безпеки. У сучасних умовах ринкової економіки саме банки забезпечують неперервність грошових потоків, створюють умови для інвестиційної активності, оптимізують розподіл та перерозподіл фінансових ресурсів і виконують функції, без яких неможливе ефективне функціонування жодного сектора економіки.

Системна взаємодія банківських установ із суб'єктами господарювання, державними інституціями та населенням формує середовище, у якому реалізуються ключові економічні процеси. Банки не лише забезпечують проведення розрахунків та обслуговують фінансові операції, а й виконують стратегічну функцію фінансового посередництва – акумулюють вільні кошти та спрямовують їх у найбільш продуктивні сфери економіки.

Ефективно працююча банківська система впливає на широкий спектр макроекономічних показників:

- динаміку національної валюти;
- рівень інфляції;
- інвестиційну активність;
- зайнятість;
- загальний економічний добробут населення.

У своїй основі банківська система є інтегрованою частиною економічного середовища – вона залежить від розвитку реального сектору й водночас визначає темпи його зростання. Кредитування підприємств, підтримка малого та

середнього бізнесу, мобілізація капіталу для інфраструктурних проєктів – усі ці процеси напряму пов’язані з можливостями банківського сектору. Високий рівень довіри до банків є критично важливим для забезпечення стабільності фінансової системи та стимулювання економічної активності.

Формування банківської системи України відбувалося відповідно до загальносвітових принципів і на основі кредитного потенціалу національної економіки. На сьогодні вона представлена дворівневою моделлю, яка включає:

- перший рівень – Національний банк України, що виконує емісійні, регуляторні та наглядові функції;
- другий рівень – мережу комерційних банків, які здійснюють депозитні, кредитні, інвестиційні та розрахунково-касові операції.

Така структура дає змогу ефективно розмежовувати функції управління грошовою пропозицією та обслуговування економічних суб’єктів, забезпечуючи стабільність і гнучкість фінансової системи.

Сучасний банківський сектор характеризується рядом властивостей, які визначають його системну природу та адаптивність (рисунок 2.1).

Динамічність	<ul style="list-style-type: none"> • Банківські установи постійно адаптуються до змін в економічному середовищі, демонструючи гнучкість та розвиток у своїй поведінці
Здатність до самоналаштування, саморегулювання та саморозвитку	<ul style="list-style-type: none"> • У разі банкрутства одного банку його місце на ринку швидко займає інша установа, що забезпечує стабільність фінансової системи
Складні взаємозв’язки	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність численних взаємозв’язків, включаючи зворотні, дозволяє класифікувати банківський сектор як складну систему
Структурна різноманітність	<ul style="list-style-type: none"> • Велика кількість елементів банківського сектора, які мають свої локальні цілі, водночас підпорядковуються спільній меті максимізації прибутку та підвищення ліквідності
Концентрація на специфічній діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Основна увага банків зосереджена на операціях у грошово-кредитній сфері, при цьому суворо дотримується принцип збереження «банківської таємниці»

Рисунок 2.1 – Головні ознаки банківського сектора України

Джерело: власна розробка автора

Стійка банківська система виконує функції системоутворення у національній економіці, забезпечуючи безперервність економічних процесів через надання платіжних, кредитних, інвестиційних та гарантійних послуг. Міцні внутрішні зв'язки між елементами системи гарантують узгодженість операцій і здатність протистояти зовнішнім шокам. Проте порушення внутрішньої рівноваги, недосконалість регуляторних норм або низький рівень капіталізації можуть трансформувати банківський сектор у джерело загроз економічній безпеці. Це проявляється у фінансових кризах, збої кредитування, скороченні ліквідності та зниженні довіри населення і бізнесу до банківських інститутів.

Упродовж останніх років банківська система України функціонує в умовах надзвичайно високої турбулентності. З одного боку, вона має адаптуватися до глобальних технологічних і фінансових трансформацій, інтегрувати цифрові інновації, розвивати сучасні інструменти електронних платежів та дистанційних банківських послуг. З іншого – сектор зазнав значного впливу внутрішніх кризових факторів, зокрема тих, що пов'язані з повномасштабною війною.

Початок повномасштабної збройної агресії спричинив суттєві зрушення в організації роботи банків, структурі їхніх активів, рівні ризиковості операцій та загальній архітектурі фінансової інфраструктури. Порушення логістичних ланцюгів, тимчасова окупація частини територій, руйнування інфраструктурних об'єктів та масова міграція населення вплинули на функціонування банківських відділень, доступність фінансових послуг і стабільність платіжної системи.

Одним із ключових чинників трансформації банківського сектору стала необхідність забезпечення його безпеки в умовах постійних воєнних загроз. З огляду на це істотно посилилося регуляторне втручання держави, а Національний банк України оперативно запроваджував нормативно-правові акти, спрямовані на підтримку ліквідності, стабілізацію розрахункових операцій та захист фінансового ринку. Регуляторні рішення охоплювали питання підтримання платоспроможності банків, особливості проведення безготівкових

платежів, роботу з готівкою, порядок виконання кредитних зобов'язань та управління ризиками в умовах воєнного стану.

У цих умовах банківська система продемонструвала здатність до швидкої адаптації, проте зіткнулася з низкою викликів, що суттєво вплинули на її функціонування. Основні проблеми у воєнний період, з яким зіштовхнувся банківський сектор економіки України, узагальнено у рисунок 2.2.

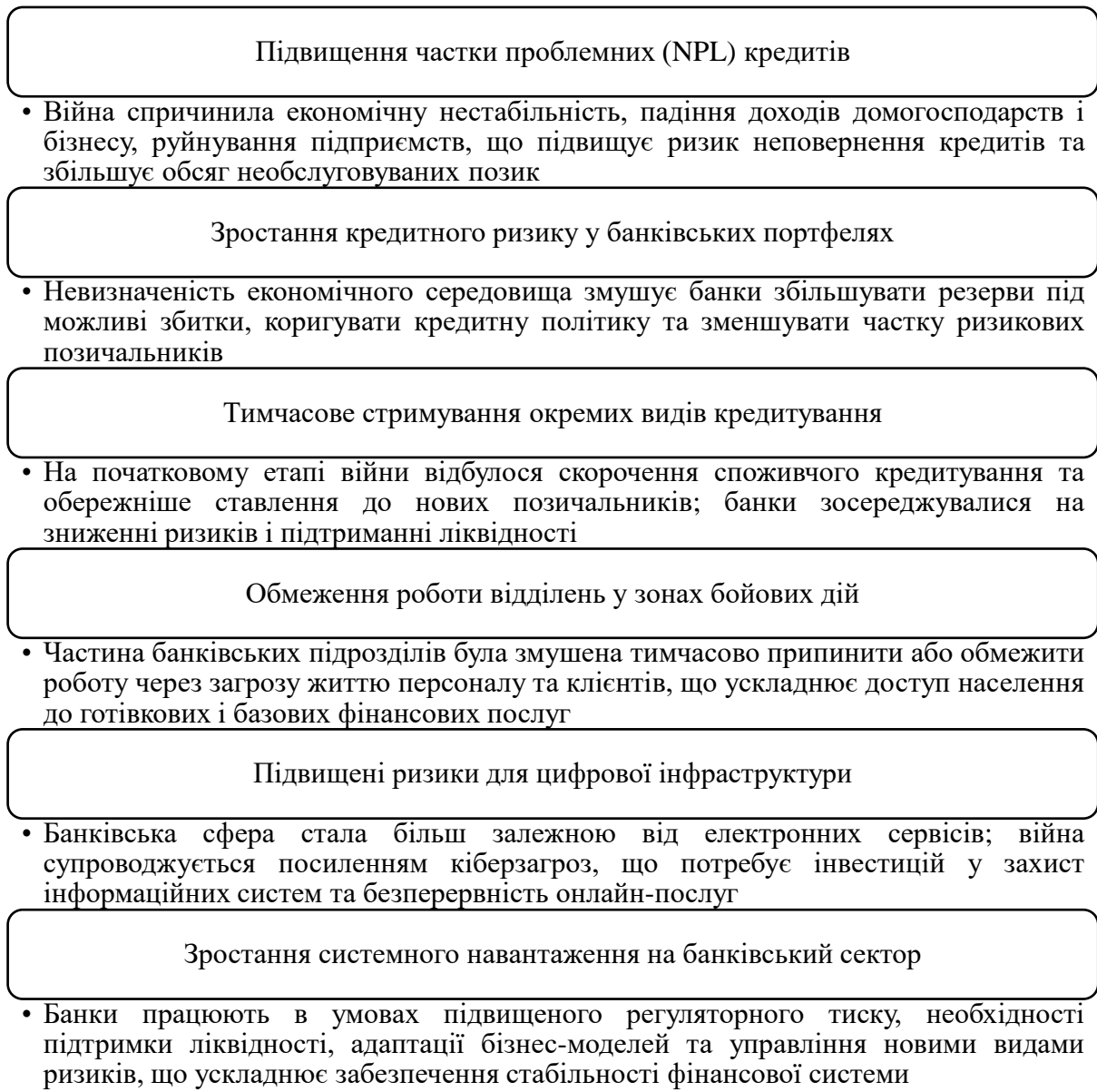


Рисунок 2.2 – Основні проблеми функціонування банківського сектору економіки України в умовах війни

Джерело: власна розробка автора

Сукупність цих чинників створює додатковий тиск на банківський сектор, однак водночас підкреслює його здатність до стійкого функціонування, підтримання критичних фінансових процесів і забезпечення безперервності грошового обігу навіть у надзвичайно складних умовах.

Одним із ключових індикаторів стану банківської безпеки є динаміка кількості банківських установ (рисунок 2.3). Зміни у цій структурі відображають здатність фінансового сектору адаптуватися до зовнішніх та внутрішніх викликів і дозволяють оцінити ризики для стабільності національної економіки.

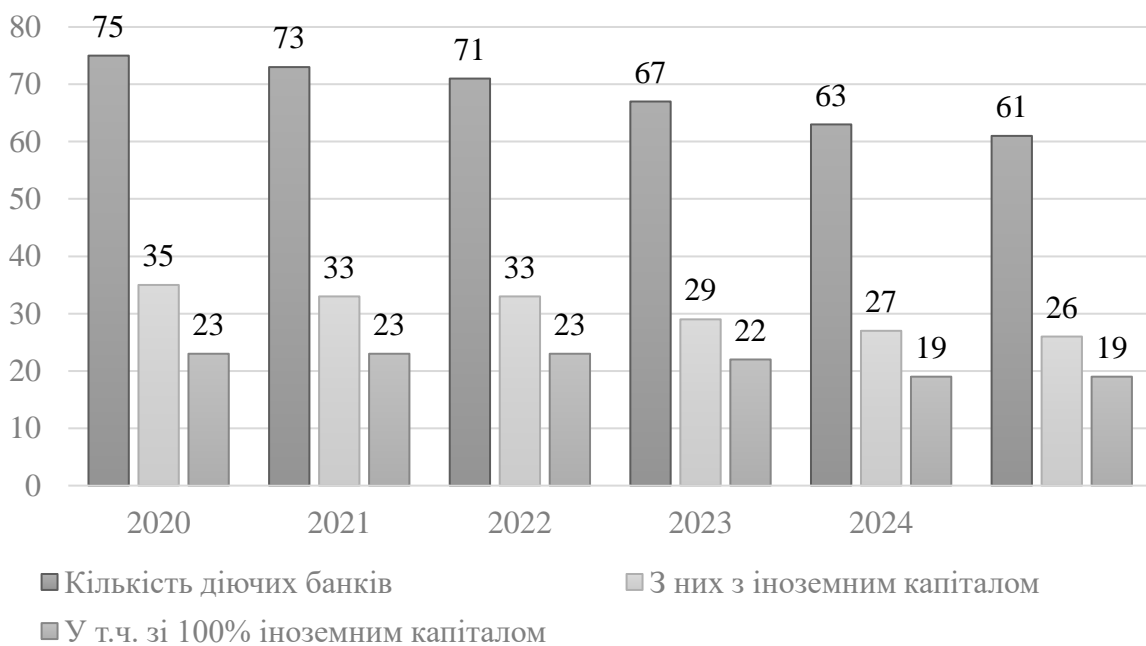


Рисунок 2.3 – Кількість комерційних банків в Україні з 2020 по 2025 рр.
(станом на 01.01)

Джерело: складено автором на основі [56]

Стан банківського сектору України у 2020-2025 роках характеризувався поступовим скороченням кількості діючих установ, що відображає процес системного впорядкування ринку та підвищення вимог до фінансової стабільності. На 01.01.2020 на ринку працювали 75 банків, з яких 35 мали іноземний капітал, включно з 23 установами зі 100 % іноземним вкладом. До

01.01.2025 року їх кількість зменшилася до 61 банку, серед яких 26 банків із частковим іноземним капіталом і 19 – зі 100 % іноземним.

Зменшення кількості банків пов'язане із ліквідацією неплатоспроможних установ, реорганізацією та об'єднанням банківських структур, а також із посиленням регуляторних вимог і санкцій щодо окремих іноземних банків. Крім того, частина змін була обумовлена адаптацією до сучасних стандартів фінансового регулювання та поширенням цифрових і дистанційних банківських послуг, які дозволяють обслуговувати клієнтів ефективніше при меншій кількості фізичних відділень.

Важливо зазначити, що протягом історії банківської системи України спостерігалися значні коливання у кількості установ. Пік кількості банків припав на 1995 рік, коли їх налічувалося понад 230. З того часу щороку кількість ліквідованих чи реорганізованих банків перевищувала кількість новостворених. Фінансові кризи, зокрема 2008-2010 років, спричинили банкрутство низки установ, що стало ще одним чинником поступового зменшення чисельності банківського сектору.

Сучасне зменшення кількості установ відбувається більш системно, із врахуванням цифровізації банківських послуг, розвитку онлайн-банкінгу та зміни клієнтських переваг. Поряд із кількісними змінами в структурі банківського сектору важливо також оцінювати його фінансові показники, які відображають ефективність діяльності, стійкість та здатність протистояти економічним викликам.

Основними загальними показниками банківської діяльності є доходи, витрати, статутний капітал, зобов'язання та активи. Доцільно проаналізувати, як вони змінювалися впродовж 2020-2025 рр. (таблиця 2.1).

Аналіз динаміки основних показників банківської діяльності за цей період демонструє суттєві трансформації фінансового стану сектору. Насамперед слід відзначити постійне зростання активів банківської системи, що відображає збільшення ресурсної бази та здатність фінансових установ забезпечувати кредитування економіки, підтримувати ліквідність і здійснювати інвестиційну

діяльність. Протягом аналізованого періоду обсяг активів зріс із 1 494 460 млн грн на початок 2020 року до 3 422 600 млн грн на початок 2025 року, що становить приріст понад 129 %.

Таблиця 2.1 – Основні показники банківської діяльності за 2020-2025 рр.
млн. грн

Період	Показники					
	Доходи	Активи	Витрати	Статутний капітал	Зобов'язання	Чистий прибуток (збиток)
на 01.01.2020	250 171	1 494 460	210 445	470 712	1 293 606	39 727
на 01.01.2021	273 863	1 822 814	196 488	479 932	1 612 174	77 376
на 01.01.2022	357 549	2 053 928	335 628	481 535	1 798 250	21 921
на 01.01.2023	446 253	2 353 592	359 708	407 021	2 135 043	86 545
на 01.01.2024	–	2 942 806	–	404 751	2 646 009	83 000
на 01.01.2025	–	3 422 600	–	406 835	3 040 958	103 700
Відносне відхилення (2025/2020), %	–	129,0	–	-13,6	135,1	161,0

Джерело: складено і розраховано автором на основі [13-18]

Одночасно спостерігається помітна нестабільність доходів і витрат банків. Доходи демонструють нестійку динаміку, що відображає вплив зовнішніх економічних чинників, зокрема воєнних ризиків та змін у кредитній політиці. Витрати зростали помірнішими темпами, що свідчить про покращення управління ресурсами та оптимізацію операційних витрат.

Статутний капітал банків протягом аналізованого періоду залишався відносно стабільним і коливався в межах 404-481 млн грн, що підкреслює прагнення фінансових установ підтримувати належний рівень капіталізації для виконання регуляторних вимог та протидії потенційним ризикам. Зобов'язання банків зросли на 135 % порівняно з 2020 роком, що відображає збільшення

залучених ресурсів, у тому числі депозитів клієнтів, та розширення кредитної активності.

Чистий прибуток банків протягом 2020-2025 рр. продемонстрував значну нестабільність. У 2022 році він знизився до 21 921 млн грн на фоні погіршення економічної кон'юнктури та воєнних ризиків, тоді як на початок 2025 року фінансовий результат зріс до 103 700 млн грн, перевищивши рівень 2020 року на 61 %. Така динаміка свідчить про здатність банків адаптуватися до зовнішніх викликів, переглядати кредитну політику та оптимізувати витратні статті, зберігаючи прибутковість навіть у складних умовах.

Коливання чистого прибутку підкреслює потребу оцінки ефективності використання ресурсів банків. Для цього доцільно розглянути показники рентабельності активів та капіталу за 2020-2025 роки (рисунок 2.4), що дозволяє визначити здатність сектору забезпечувати прибутковість і підтримувати фінансову стійкість.

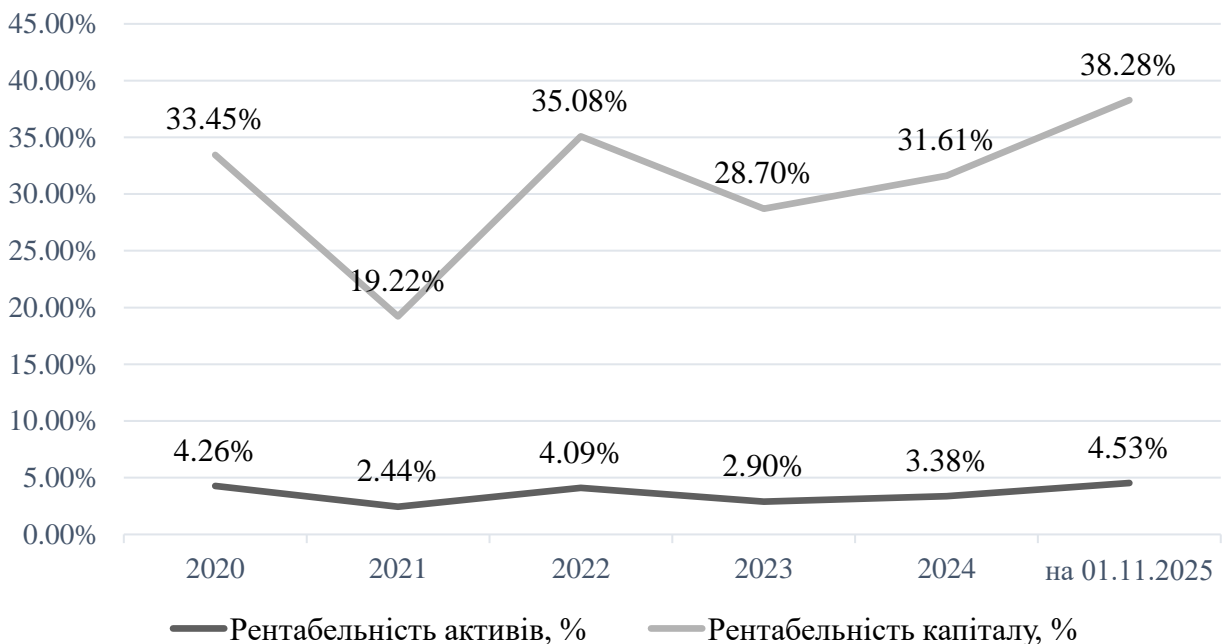


Рисунок 2.4 – Рентабельність активів та капіталу банків України за 2020-2025 рр., %

Джерело: розраховано автором на основі [13-18]

Рентабельність активів банків України демонструє коливання в межах 2,44-4,53 %, відображаючи як вплив зовнішніх економічних чинників, так і внутрішніх управлінських рішень фінансових установ. Зниження цього показника станом на 01.01.2021 р. пояснюється наслідками економічної нестабільності та адаптацією банків до нових умов ринку, тоді як підвищення рентабельності на 01.01.2022 р. та 01.11.2025 р. свідчить про успішну оптимізацію активів та зростання ефективності їх використання.

Рентабельність капіталу банків України, що відображає прибутковість власних коштів банків, також демонструє значні коливання – від 19,22 % на 01.01.2021 р. до 38,28 % на початок листопада 2025 року. Це вказує на здатність банків не лише генерувати прибуток за рахунок залучених ресурсів, але й ефективно управляти власним капіталом навіть у складних макроекономічних і воєнних умовах.

Отже, проведений аналіз свідчить, що банківський сектор України, попри значні внутрішні та зовнішні потрясіння, демонструє високу стійкість і здатність до адаптації. Це підтверджує ефективність запроваджених регуляторних заходів, процесів цифровізації та оптимізації діяльності комерційних установ. У сукупності ці чинники формують основу для подальшого розвитку банківської системи та забезпечення фінансової стабільності національної економіки.

2.2 Загальна характеристика діяльності АБ «Укргазбанк»

Акціонерний банк «Укргазбанк» (АБ «Укргазбанк») є однією з провідних фінансових установ України, яка активно функціонує на ринку банківських послуг з 21 липня 1993 року. Реєстрація банку здійснена відповідно до чинного законодавства України, а його діяльність зафіксована в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб під кодом ЄДРПОУ 23697280. На сьогодні АБ «Укргазбанк» має статус публічного акціонерного товариства та володіє значним

статутним капіталом у розмірі 13 837 000 000,00 грн., що свідчить про його фінансову спроможність та стабільність.

Історія банку розпочалася у період економічних трансформацій після здобуття Україною незалежності. На той час існувала гостра потреба у створенні національних фінансових інститутів, здатних забезпечити економічну стабільність, підтримати розвиток підприємництва та інвестування в ключові галузі економіки. Початково «Укргазбанк» був орієнтований на забезпечення фінансових потреб підприємств паливно-енергетичного комплексу, а також на формування ефективної системи кредитування корпоративних клієнтів.

Упродовж перших років діяльності банк активно формував свою організаційну структуру, створював ключові відділи: кредитний, операційний, бухгалтерський та ризик-менеджменту. Ці структурні підрозділи стали фундаментом для подальшого розвитку банку, забезпечивши ефективне управління фінансовими потоками та взаємодію з клієнтами. Важливим етапом стало формування внутрішніх стандартів корпоративного управління, що відповідають міжнародним нормам, підвищують прозорість діяльності та сприяють довірі з боку інвесторів і клієнтів.

З часом банк активно нарощував капітальну базу, що дозволило йому розширювати спектр послуг та охоплювати нові сегменти ринку. Так, у 2000-2010 роках «Укргазбанк» впровадив сучасні банківські технології: автоматизовані системи обліку, дистанційне та інтернет-обслуговування клієнтів, системи управління ризиками та контролю фінансових потоків. Одночасно банк розширював свою мережу відділень, підвищуючи доступність послуг для населення та корпоративних клієнтів по всій Україні.

Особливу увагу банк приділяє підтримці малого та середнього бізнесу (МСБ), розвитку інвестиційних продуктів та кредитних програм для стратегічно важливих галузей економіки. Упродовж 2011-2020 років банк активно працював над підвищенням ефективності інвестиційного портфеля, вдосконаленням кредитної політики та інтеграцією сучасних фінансових інструментів, що

дозволило йому закріпити позиції на ринку корпоративного та роздрібного банкінгу.

У 2021-2025 роках АБ «Укргазбанк» здійснив стратегічний крок у цифровізацію банківських процесів, запровадив новітні фінансові технології та електронні сервіси для клієнтів. Цифрові платформи забезпечують повний цикл банківського обслуговування: від відкриття рахунків та отримання кредитів до інвестування та дистанційного управління коштами. Крім того, банк активно інтегрує системи фінансового моніторингу та управління ризиками, що відповідає сучасним міжнародним стандартам та підвищує ефективність внутрішніх процесів.

На сьогодні АБ «Укргазбанк» позиціонує себе як фінансовий партнер державного та приватного секторів, який здатен ефективно реагувати на зміни економічного середовища та забезпечувати фінансову підтримку стратегічно важливих проектів. Завдяки багаторічному досвіду, стабільному капіталу, сучасним технологіям та кваліфікованому управлінському складу, банк демонструє стійку позицію на українському ринку та відіграє ключову роль у розвитку національної фінансової системи.

Історія та розвиток АБ «Укргазбанк» свідчать про його здатність адаптуватися до економічних викликів, розвивати інноваційні банківські продукти та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів, що формує основу для його подальшого стратегічного зростання та зміцнення позицій на банківському ринку України.

Акціонерний банк «Укргазбанк» є одним із провідних державних банків України, який функціонує у формі акціонерного товариства, відповідно до вимог Закону України «Про акціонерні товариства» та Закону України «Про банки і банківську діяльність». Його повна офіційна назва Акціонерний банк «Укргазбанк» (АБ «Укргазбанк»). Засновником і основним акціонером є держава в особі Міністерства фінансів України, яка володіє понад 94 % акцій банку, що забезпечує державний контроль та стабільність його діяльності.

Організаційно-правова форма банку публічне акціонерне товариство, що дає можливість залучати інвестиції через випуск акцій, формувати капітал та підвищувати прозорість корпоративного управління. Управління банком здійснюється відповідно до сучасних принципів корпоративного управління, що передбачають чіткий розподіл повноважень між Спостережною радою, Правлінням та Ревізійною комісією.

Головна мета діяльності АБ «Укргазбанк» забезпечення ефективного функціонування на фінансовому ринку України шляхом надання повного спектра банківських послуг фізичним особам, підприємствам та організаціям усіх форм власності, сприяння сталому розвитку економіки країни, підтримка інвестиційних проєктів, а також реалізація державних програм фінансування.

Основні напрями діяльності банку охоплюють широкий спектр фінансових послуг, зокрема:

- кредитування юридичних і фізичних осіб (корпоративне, інвестиційне, іпотечне, споживче, екологічне та «зелене» кредитування);
- залучення депозитів населення та суб'єктів господарювання;
- розрахунково-касове обслуговування клієнтів, у тому числі через інтернет-банкінг і мобільні додатки;
- операції з цінними паперами та управління інвестиційними портфелями;
- зовнішньоекономічні операції, зокрема валютні операції, документарні акредитиви, гарантії, інкасо;
- послуги з обслуговування бізнесу, у тому числі факторинг, лізинг, еквайринг, торгове фінансування;
- фінансування енергоефективних проєктів та «зелених» ініціатив, у межах стратегії «ЕКО-банк».

Особливістю діяльності АБ «Укргазбанк» є його екологічна спрямованість. З 2016 року банк реалізує програму «ЕКО-банк», яка передбачає фінансування проєктів у сфері енергоефективності, відновлюваної енергетики, чистого виробництва, утилізації відходів, збереження природних ресурсів та розвитку

«зеленої» економіки. Це робить його першим і єдиним «зеленим» банком України, який підтримує політику сталого розвитку, узгоджену з міжнародними екологічними стандартами (ESG-принципами).

Банк активно співпрацює з міжнародними фінансовими організаціями, такими як Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Північна екологічна фінансова корпорація (NEFCO) та Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). Завдяки цій співпраці «Укргазбанк» реалізує численні програми підтримки малого і середнього бізнесу, кредитування енергоефективних проєктів, фінансування «зелених» технологій.

Організаційно-правова форма акціонерного товариства забезпечує АБ «Укргазбанк» гнучкість управління, стабільність капіталу та прозорість діяльності, а широкий спектр напрямів фінансової діяльності, зокрема акцент на екологічному фінансуванні, дозволяє банку залишатися лідером серед державних банків України та ефективно сприяти сталому розвитку національної економіки.

Крім основних напрямів діяльності, АБ «Укргазбанк» здійснює свою діяльність відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), що визначає законодавчі та регуляторні рамки для банківської діяльності в Україні. Основний вид діяльності банку за КВЕД 64.19 «Інші види грошового посередництва», що охоплює кредитування, залучення депозитів, ведення розрахунково-касового обслуговування клієнтів, а також виконання операцій із цінними паперами та іншими фінансовими активами.

Крім основного виду діяльності, банк зареєстрований у більш ніж 1250 додаткових КВЕДах, які дозволяють йому реалізовувати комплексні фінансові послуги, серед яких:

- надання фінансових гарантій і поручительств;
- управління фінансовими ризиками та активами клієнтів;
- брокерські та дилерські операції з цінними паперами;
- операції з обміну валют і проведення міжнародних платежів;

- консультаційні послуги у сфері фінансів та інвестицій;
- послуги з факторингу, лізингу, еквайрингу та електронних платежів.

Реєстрація та діяльність банку за широким спектром КВЕДів забезпечує гнучкість і легальність виконання всіх банківських операцій, а також дозволяє швидко реагувати на зміни фінансового ринку та потреби клієнтів. Водночас широкий набір видів економічної діяльності забезпечує банку можливість реалізовувати державні програми підтримки бізнесу, проєкти з енергоефективності та «зеленого» фінансування, а також брати участь у міжнародних фінансових ініціативах.

Діяльність АБ «Укргазбанк» за КВЕДами охоплює всі аспекти сучасного банківського бізнесу від традиційного кредитування та депозитів до інноваційних фінансових продуктів, що робить його універсальним банком із сильною державною підтримкою та стратегією сталого розвитку.

Організаційна структура АБ «Укргазбанк» являє собою багаторівневу систему управління, яка побудована за принципом чіткого розподілу стратегічних, контрольних та операційних функцій (рисунок 2.5).

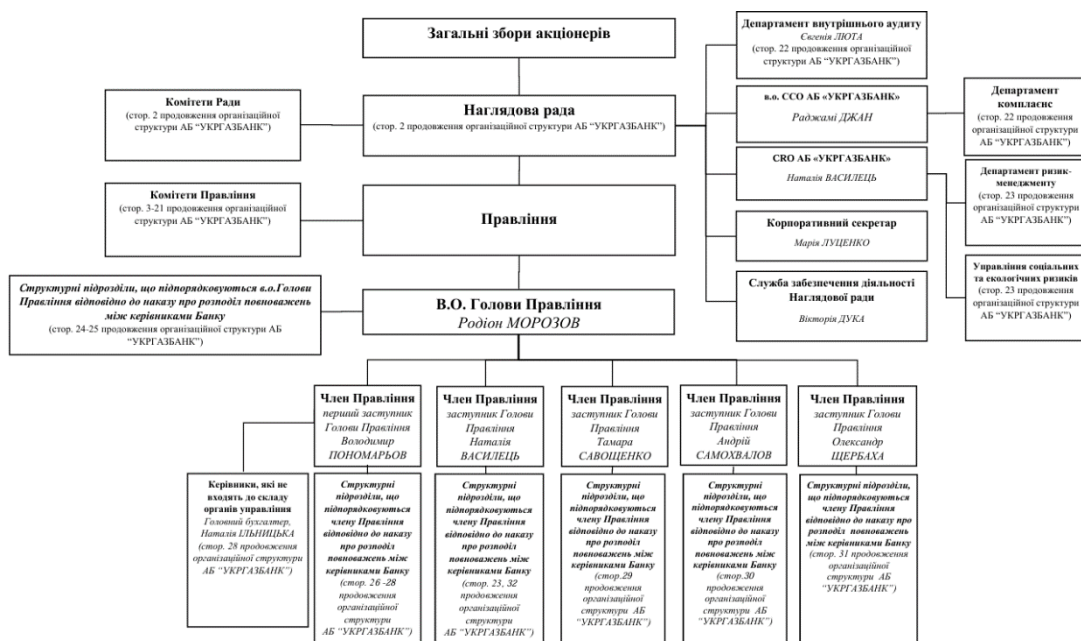


Рисунок 2.5 – Організаційно-правова структура та функціональна схема управління АБ «Укргазбанк»

Джерело: [17]

В основу організаційної структури покладено принцип вертикальної підпорядкованості та функціональної спеціалізації. Кожен рівень управління виконує власні завдання, при цьому взаємодія між ними дозволяє забезпечити баланс між стратегічними цілями, контролем ризиків та ефективністю операційної діяльності.

На найвищому рівні управління розташовані Загальні збори акціонерів, які приймають ключові стратегічні рішення щодо розвитку банку, визначають напрямки діяльності та контролюють виконання стратегічних цілей. Підзвітними зборам акціонерів є Наглядова рада, яка здійснює систематичний контроль за діяльністю правління та оцінює ефективність управлінських рішень. В її рамках функціонують спеціалізовані комітети, що контролюють фінансову діяльність, ризики, комплаєнс та внутрішній аудит.

Виконавчий рівень представлений Правлінням банку, очолюваним в.о. Голови Правління Родіоном Морозовим, члени якого виконують завдання управління окремими функціональними напрямками та координації діяльності структурних підрозділів. Кожен член правління відповідає за підпорядковані департаменти та управління ризиками, забезпечення фінансового та операційного контролю, а також реалізацію корпоративної стратегії банку.

Загальні збори акціонерів – це найвищий орган управління банком, який затверджує стратегію розвитку, бюджет, фінансові результати та ключові кадрові призначення на рівні наглядової ради і правління. Вони здійснюють контроль за дотриманням корпоративних принципів управління та захистом інтересів акціонерів.

Наглядова рада виконує роль контрольного органу, який оцінює ефективність управлінських рішень правління та загальний стан банку. До її функцій входить: оцінка фінансових і операційних ризиків; контроль дотримання нормативних вимог і внутрішніх політик; аналіз роботи комітетів ради, які спеціалізуються на окремих напрямках: фінансовому контролі, ризик-менеджменті, комплаєнс та внутрішньому аудиті.

Служба забезпечення діяльності наглядової ради (керівник – Вікторія Дука) організовує роботу ради, готує матеріали для засідань і веде протоколи. Корпоративний секретар Марія Луценко контролює відповідність процедур корпоративного управління нормативним вимогам.

Правління є виконавчим органом управління, що реалізує стратегічні рішення та координує діяльність всіх структурних підрозділів банку. Очолює його в.о. Голови Правління Родіон Морозов.

Ефективність діяльності банківської установи визначається не лише її позицією на ринку та репутацією серед клієнтів, а й конкретними фінансовими показниками, які відображають здатність банку забезпечувати стабільний розвиток, ліквідність та прибутковість. Основними техніко-економічними показниками АБ «Укргазбанк» є активи, зобов'язання та власний капітал, а також структурні складові цих показників, що дозволяють оцінити фінансову стійкість, рівень капіталізації, ефективність управління ресурсами та збалансованість кредитної та інвестиційної діяльності.

За останні роки діяльність банку (додаток Б) характеризується стабільним зростанням ключових фінансових параметрів. Таке зростання обумовлене комплексним підходом до управління активами та пасивами, ефективною кредитною політикою, раціональним розподілом фінансових ресурсів і суворим дотриманням нормативів Національного банку України. Банк активно нарощує кредитний портфель, залучає нових клієнтів, оптимізує структуру залучених коштів і водночас забезпечує високий рівень власного капіталу, що гарантує фінансову незалежність та стійкість навіть в умовах нестабільного економічного середовища.

Основними елементами активів АБ «Укргазбанк» є грошові кошти та їх еквіваленти, кредити клієнтам, інвестиції в цінні папери та інші фінансові та нефінансові активи. У структурі пасивів переважають кошти клієнтів, залучені на депозитних умовах, а також інші залучені кошти, що формують ресурсну базу для кредитування та інвестиційної діяльності банку

Зростання власного капіталу підтверджує фінансову стабільність і здатність банку ефективно протистояти потенційним ризикам, підвищуючи довіру клієнтів та партнерів.

Динаміка основних фінансових показників банку за період 2022-2024 років дозволяє відстежити ключові тенденції розвитку та оцінити ефективність управлінських рішень. Такий аналіз дає змогу простежити співвідношення активів, пасивів і власного капіталу, що є важливим для розуміння фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності банку. Окрім того, вивчення змін основних показників дозволяє оцінити ефективність розподілу ресурсів між кредитною, інвестиційною та операційною діяльністю, а також здатність банку своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Як видно з даних таблиці (додаток Б), загальна сума активів АБ «Укргазбанк» у 2024 році зросла на 13,1 % порівняно з 2023 роком і на 33,6 % порівняно з 2022 роком, досягнувши рівня 198,9 млрд грн. Це зростання зумовлене передусім збільшенням обсягів грошових коштів і еквівалентів (на 35,2 %) та зростанням кредитного портфеля (на 6,8 %). Така динаміка свідчить про активну кредитну політику банку та зростання довіри з боку клієнтів.

Інвестиції в цінні папери продовжують залишатися важливою складовою активів, демонструючи приріст у 6,75 % у 2024 році та понад 140 % у 2023 році, що свідчить про диверсифікацію фінансових інструментів і збалансоване управління портфелем цінних паперів.

У структурі пасивів спостерігається стабільне зростання коштів клієнтів їх обсяг у 2024 році збільшився на 8,12 %, що підтверджує високу репутацію банку на ринку депозитних послуг. Водночас обсяг інших залучених коштів зріс більш ніж на 51 %, що може бути результатом активнішого залучення ресурсів на міжбанківському ринку та співпраці з міжнародними фінансовими інституціями.

Найпозитивнішою тенденцією є зростання власного капіталу з 6,9 млрд грн у 2022 році до 16,2 млрд грн у 2024 році, тобто майже у 2,3 раза. Це свідчить про підвищення фінансової стійкості банку, нарощення резервів і підвищення рівня рентабельності діяльності.

Проведений аналіз показав, що упродовж 2022-2024 років АБ «Укргазбанк» демонструє динамічний розвиток та стабільне зміцнення фінансових позицій. Зростання активів, збільшення обсягу залучених коштів і суттєве нарощення власного капіталу свідчать про ефективну діяльність банку, зважену політику ризик-менеджменту та підвищення довіри клієнтів. Банк зберігає статус одного з провідних державних фінансових інститутів України, який стабільно розвивається, активно впроваджує інновації та забезпечує високий рівень фінансової надійності в умовах мінливої економічної ситуації.

Ефективність діяльності банку визначається не лише обсягами активів і зобов'язань, а передусім результативністю його операцій здатністю генерувати прибуток, підтримувати стабільну рентабельність і забезпечувати зростання власного капіталу. Фінансові результати відображають кінцевий підсумок роботи банківської установи за звітний період, є показником її конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та стійкості на фінансовому ринку.

До основних статей доходів банку належать процентні доходи від кредитних операцій, комісійні доходи за надані послуги, прибутки від операцій з цінними паперами, валютні прибутки та інші доходи. Водночас значну частину витрат становлять процентні та комісійні витрати, витрати на оплату праці персоналу, амортизаційні відрахування, адміністративні й операційні витрати, а також збитки від зменшення корисності активів.

Для більш повного уявлення про динаміку фінансових результатів діяльності банку за останні три роки доцільно проаналізувати зміни ключових показників доходів, витрат і чистого прибутку. У таблиці наведено основні фінансові результати банку за 2022-2024 роки, а також розраховано абсолютні та відносні зміни за періоди 2023-2022 та 2024-2023 років.

Як свідчать дані таблиці, у 2024 році банк продемонстрував суттєве покращення фінансових результатів. Процентні доходи збільшилися на 19,5 %, що свідчить про активне кредитування клієнтів та ефективне управління

активами. Комісійні доходи зросли незначно лише на 2,27 %, що пояснюється насиченням ринку платіжних послуг і стабілізацією тарифної політики.

Водночас процентні витрати зменшилися на 0,61 %, що позитивно вплинуло на чистий процентний дохід. Збільшення витрат на оплату праці (на 27,7 %) та адміністративних витрат (на 19,3 %) відображає розширення операційної діяльності банку та розвиток нових напрямів обслуговування клієнтів. Особливої уваги заслуговує показник чистого прибутку, який зріс у 2024 році до 3,42 млрд грн, що на 76,43 % більше, ніж у попередньому році. Це свідчить про високу ефективність управління активами, оптимізацію витрат і стабільне зростання банківського бізнесу.

Банк демонструє позитивну динаміку розвитку, поступове нарощення прибутковості та посилення своєї фінансової стійкості на ринку. Зростання чистого прибутку, зменшення збиткових статей і розширення джерел доходів засвідчують успішну реалізацію стратегії управління фінансовими потоками та ефективного використання ресурсного потенціалу.

2.3 Оцінювання ефективності застосування маркетингових інструментів CRM в банку

Клієнтська база АБ «Укргазбанк» упродовж 2022-2024 років демонструє сталу позитивну динаміку, що свідчить про довіру населення та бізнесу навіть в умовах військової агресії, макроекономічної нестабільності та зростання конкуренції у банківському секторі. За цей період банк пройшов етап трансформації від традиційного до омніканального фінансового інституту, який поєднує високу якість обслуговування в мережі відділень із розвиненою системою дистанційних комунікацій.

У 2022 році, який став першим повним роком функціонування банківської системи в умовах воєнного стану, «Укргазбанк» зосередився на збереженні

клієнтів, підтримці критичних секторів економіки та забезпеченні безперебійної роботи відділень. Попри складні умови, клієнтська база банку залишалась стабільною понад 930 тис. активних клієнтів (таблиця 2.2), серед яких значну частку становили державні підприємства, установи, органи місцевого самоврядування та представники малого бізнесу.

Таблиця 2.2 – Основні показники клієнтської бази та каналів комунікації АБ «Укргазбанк» (2022-2024 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024/2022 рр.	Відносне відхилення, %
Кількість відділень, од.	218	215	215	-3	-1,4
Опорні відділення (з резервними системами), од.	95	108	121	+26	+27,4
Активні клієнти (фіз. і юр. осіб), тис.	930	980	1 050	+120	+12,9
Частка МСБ у портфелі, %	24	26	29	+5	+20,8
Кредитний портфель, млрд грн	61,0	64,0	67,6	+6,6	+10,8
Депозити клієнтів, млрд грн	147,5	158,0	170,0	+22,5	+15,3
Обсяг екофінансування, млрд грн	1,2	1,6	2,0	+0,8	+66,7
Кредити МСБ, млрд грн	5,5	6,0	8,0	+2,5	+45,5
Частка корпоративних клієнтів у пасивах, %	47	45	44	-3	-6,4
Кількість користувачів мобільного банкінгу, тис.	420	520	600	+180	+42,9
Кількість відгуків клієнтів, од.	9 000	25 000	90 000	+81 000	×10
Кількість каналів комунікації	5	7	10	+5	+100
Частка онлайн-операцій, %	58	67	78	+20	+34,5

Джерело: сформовано за даними звітності об'єкта дослідження

У 2023 році відбулося суттєве відновлення ділової активності, що сприяло приросту клієнтів майже на 5 %, насамперед завдяки програмам пільгового кредитування МСБ, фінансування «зелених» ініціатив та розвитку партнерських проектів з ЄБРР, ІФС, Фондом розвитку підприємництва. Кредитний портфель збільшився до 64 млрд грн, а обсяг депозитів клієнтів до 158 млрд грн, що підтверджує стабільність довіри вкладників.

2024 рік характеризувався посиленням цифрових сервісів, розширенням дистанційних каналів комунікації та подальшим зростанням клієнтської активності. Кількість користувачів мобільного застосунку «Екобанк» перевищила 600 тис., а обсяг операцій через дистанційні канали зріс майже удвічі. Клієнтська база налічувала понад 1 млн осіб, що на 7 % більше, ніж у 2023 році. Особливо активно зростала частка МСБ, де було видано понад 8 млрд грн кредитів, а також портфель екофінансування, який сягнув 2 млрд грн.

У 2022-2024 роках банк здійснив масштабну цифрову трансформацію, внаслідок якої основний фокус було перенесено на дистанційне обслуговування. На початку війни ключовим завданням стало забезпечення стійкості каналів зв'язку. Для цього були впроваджені резервні системи, генератори, Starlink-з'єднання у 100+ опорних відділеннях. Уже у 2024 році таких відділень налічувалось 121 (56 % від загальної мережі).

Основні канали взаємодії з клієнтами:

- мобільний додаток «Екобанк» забезпечує платежі, депозити, перекази, кредитні заявки та екоінвестиції;
- інтернет-банкінг «ЕКОБУМ 24/7» для корпоративних клієнтів інтегрований із системою миттєвих платежів НБУ та стандартом ISO20022;
- контакт-центр 24/7, що обробляє понад 1 млн звернень щороку з багатоканальною маршрутизацією запитів;
- соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram) використовуються для консультацій, маркетингових кампаній і комунікації в реальному часі;
- офіційний сайт та чат-боти зручні для самообслуговування та зворотного зв'язку.

Для кращого відображення динаміки зміни показників у клієнтській базі банку на рисунку 2.6 подано графічне зображення зміни основних показників за 2022-2024 роки. З рисунка видно поступове зростання кількості клієнтів, обсягів депозитів і кредитного портфеля, а також активне розширення частки онлайн-операцій, що підтверджує ефективність цифрової стратегії АБ «Укргазбанк».

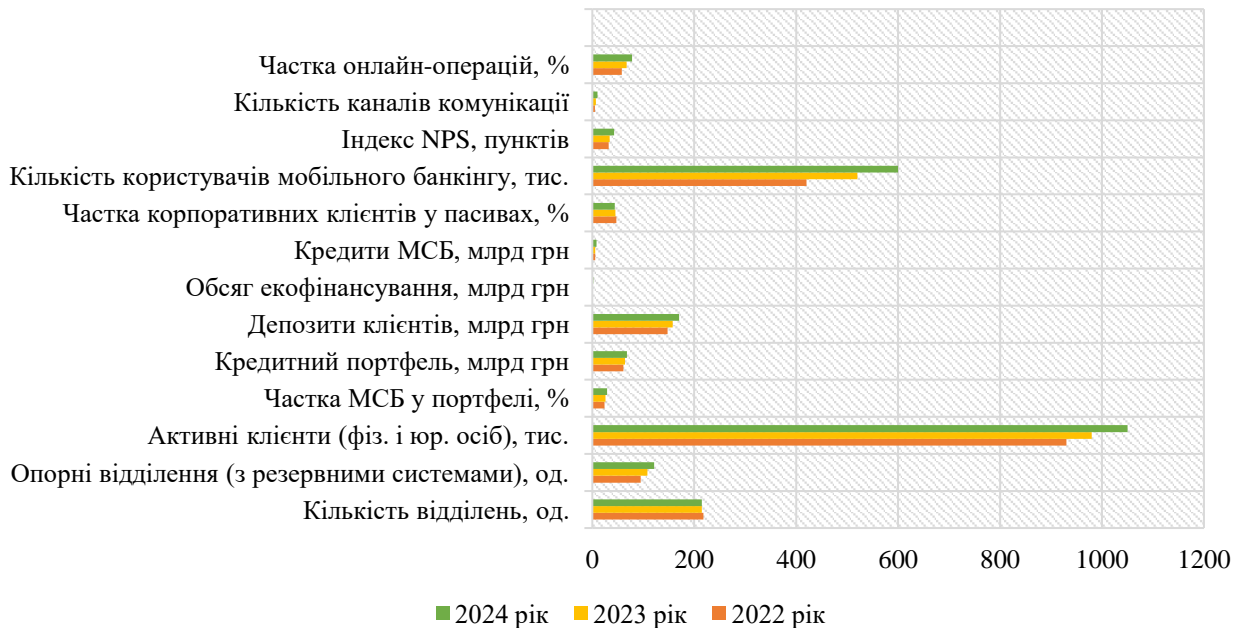


Рисунок 2.6 – Динаміка основних показників клієнтської бази та каналів комунікації АБ «Укргазбанк» у 2022-2024 роках

Джерело: сформовано за даними звітності об'єкта дослідження

За підсумками трирічного періоду 2022-2024 років можна стверджувати, що АБ «Укргазбанк» зміг не лише зберегти клієнтську базу під час кризових подій, а й суттєво її розширити. У результаті банк утвердився як лідер екологічного фінансування та цифрової трансформації банківського сектору України, забезпечуючи високу якість сервісу, інноваційність та прозорість у взаєминах з клієнтами.

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) посідає ключове місце у маркетинговій стратегії АБ «Укргазбанк». Її впровадження забезпечує цілісне управління контактами, історією взаємодій, потребами клієнтів та формування індивідуальних пропозицій на основі аналізу

поведінкових і фінансових даних. Впродовж 2022-2024 років банк здійснив масштабну трансформацію своєї моделі комунікацій, орієнтуючись на цифровізацію процесів обслуговування, автоматизацію маркетингових активностей та розвиток дистанційних каналів продажів.

У 2023 році банк зосередився на розширенні аналітичного потенціалу CRM. Було інтегровано автоматизовану систему обробки клієнтських звернень, проведено сегментацію клієнтів за рівнем прибутковості та потребами, запроваджено інструменти персоналізованих пропозицій у мобільному банкінгу. Це дало змогу підвищити активність користувачів онлайн-послуг, збільшити частку операцій через мобільні канали та покращити показники задоволеності клієнтів.

У 2024 році CRM-підхід банку вийшов на новий рівень. Було запроваджено комплексну систему моніторингу клієнтського досвіду, автоматизовані сценарії комунікації у мобільному застосунку «Екобанк», покращено аналітику зворотного зв'язку. Важливою подією стало подвоєння кількості каналів зворотного зв'язку та десятикратне зростання кількості клієнтських відгуків, а кількість користувачів цифрових сервісів сягнула 600 тис. осіб. Це свідчить про ефективне поєднання CRM-технологій і маркетингових інструментів у побудові довгострокових відносин із клієнтами.

Рівень утримання клієнтів (Retention Rate) відображає відсоток клієнтів, які залишаються користувачами банківських продуктів або послуг протягом певного періоду. Збільшення цього показника з 92 % до 96 % (+4,3 %) свідчить про ефективність впровадженої CRM-системи, яка дозволяє банку краще відстежувати поведінку клієнтів, персоналізувати комунікації, своєчасно реагувати на потреби та пропонувати релевантні продукти й послуги. Високий рівень утримання клієнтів також підвищує довгострокову лояльність, стабільність доходів та знижує витрати на залучення нових клієнтів.

Отримані результати свідчать про поступове підвищення ефективності CRM-підходу банку. По-перше, стабільне зростання кількості активних клієнтів і користувачів мобільного банкінгу вказує на результативність цифрових

комунікацій. По-друге, зростання частки онлайн-операцій з 58 % у 2022 році до 78 % у 2024 році демонструє перехід клієнтів до дистанційних каналів, що знижує операційні витрати банку і водночас підвищує зручність користування послугами.

Значне збільшення кількості відгуків і каналів зв'язку свідчить про активізацію діалогу між банком і клієнтами. Це створює основу для глибшого розуміння їхніх потреб, швидшої реакції на скарги та пропозиції, а також ефективного формування лояльності. Показник утримання клієнтів на рівні 96 % у 2024 році підтверджує, що CRM-інструменти сприяють зміцненню довіри та задоволеності.

Протягом 2022–2024 років CRM-система АБ «Укргазбанк» показала високу ефективність у підвищенні результативності маркетингової діяльності, оптимізації взаємодії з клієнтами, персоналізації продуктів та покращенні якості сервісу. Подальший розвиток аналітичних інструментів, автоматизація продажів і інтеграція з системами штучного інтелекту мають стати наступним етапом удосконалення CRM-стратегії банку.

Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності АБ «Укргазбанк» у сфері взаємовідносин із клієнтами доцільно застосувати SWOT-аналіз (таблиця 2.3), який дає змогу комплексно дослідити сильні та слабкі сторони банку, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний стан CRM-стратегії, але й сформуванати напрямки її подальшого вдосконалення.

У 2022-2024 роках «Укргазбанк» розвивав клієнтоорієнтовану модель, у центрі якої якість обслуговування, інноваційні продукти та екологічна відповідальність. Успіхи банку у сфері комунікацій із клієнтами пояснюються поєднанням цифрових технологій, маркетингової аналітики та соціально спрямованої корпоративної політики. Водночас діяльність банку відбувається в умовах нестабільності зовнішнього середовища, загострення конкуренції на ринку та зміни поведінкових моделей споживачів, що потребує адаптації стратегічних рішень.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз маркетингової діяльності АБ «Укргазбанк» у сфері взаємовідносин із клієнтами

	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень довіри клієнтів і стабільна репутація системно важливого банку – Розгалужена мережа відділень (215), у тому числі понад 120 опорних з автономним зв'язком і електроживленням – Активний розвиток цифрових сервісів: мобільний застосунок «Екобанк», система інтернет-банкінгу «ЕКОБУМ 24/7» – Комплексна CRM-система, що інтегрує базу клієнтів, історію звернень, аналіз лояльності та поведінкову аналітику – Високий індекс споживчої лояльності (NPS) +43 пункти у 2024 році – Зростання клієнтської бази до понад 1 млн осіб, зокрема активний приріст сегмента МСБ – Стійкі партнерські зв'язки з міжнародними фінансовими інституціями (IFC, СБРР, ФМО) – Впровадження принципів «зеленого банкінгу» та екофінансування 	<ul style="list-style-type: none"> – Залежність від державної підтримки та нормативного регулювання у фінансуванні екопроектів – Обмежений рівень автоматизації персональних пропозицій у CRM (у порівнянні з приватними конкурентами) – Висока навантаженість контакт-центру через значну кількість звернень – Недостатній рівень використання інструментів емоційного маркетингу та омніканального досвіду клієнта – Повільна інтеграція аналітичних даних між підрозділами банку – Обмежена маркетингова гнучкість через регламентовані процедури прийняття рішень
Зовнішні фактори	<p>Можливості (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зростання попиту на дистанційні банківські послуги та мобільний банкінг – Підвищення фінансової грамотності населення та інтересу до сталого розвитку – Розвиток фінтех-партнерств і відкритих API-рішень (Open Banking) – Використання штучного інтелекту у CRM-аналітиці та прогнозуванні поведінки клієнтів – Розширення сегмента МСБ і стартапів, що потребують спеціалізованих фінансових продуктів – Залучення міжнародного фінансування для реалізації програм еко-кредитування – Підвищення ролі ESG-критеріїв у прийнятті клієнтських рішень 	<p>Загрози (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень конкуренції з боку приватних банків та небанківських фінтех-компаній – Збереження воєнних ризиків і можливі перебої з електроенергією чи зв'язком – Зміни у державному регулюванні щодо кредитних лімітів, валютного контролю та оподаткування – Зниження платоспроможності населення внаслідок економічної нестабільності – Зростання ризику кібератак і шахрайства в онлайн-каналах

Джерело: власна розробка автора

Важливо зазначити, що ефективність маркетингової діяльності банку значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на потреби різних сегментів клієнтів та персоналізувати пропозиції. Використання аналітичних інструментів для вивчення поведінки клієнтів дозволяє своєчасно виявляти нові тренди, прогнозувати попит на фінансові продукти та формувати індивідуальні комунікаційні стратегії. Крім того, активна присутність у цифрових каналах, розвиток онлайн-сервісів і мобільного банкінгу створює додаткові можливості для зміцнення довіри та лояльності клієнтів, що є ключовим фактором у підвищенні конкурентоспроможності банку.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що маркетингова стратегія АБ «Укргазбанк» у сфері взаємовідносин із клієнтами є збалансованою та орієнтованою на довгострокову перспективу. Сильні сторони банку розвинена мережа відділень, впровадження цифрових сервісів, ефективна CRM-система та високий рівень лояльності клієнтів забезпечують стабільну позицію на ринку навіть в умовах воєнного часу.

Разом із тим, існують внутрішні проблеми, що потребують системного вирішення. Йдеться насамперед про підвищення рівня автоматизації CRM-процесів, вдосконалення внутрішньої комунікації між підрозділами, посилення персоналізації сервісу та емоційної складової взаємодії. Вирішення цих питань дозволить зміцнити позиції банку у сегменті роздрібного бізнесу та малого підприємництва.

Перспективними можливостями для банку є використання новітніх технологій штучного інтелекту, машинного навчання, big data-аналітики у CRM-системах. Це дасть змогу точніше прогнозувати поведінку клієнтів, знижувати ризики відтоку та підвищувати ефективність маркетингових кампаній. Крім того, розширення програм екофінансування і розвиток фінтех-партнерств відкривають нові канали залучення молодшої цифрової аудиторії.

Водночас зовнішнє середовище залишається нестабільним. Серед ключових загроз макроекономічна невизначеність, ризики енергетичних перебоїв, кіберзагрози та загострення конкуренції. Тому пріоритетним напрямом

маркетингової політики банку має стати побудова гнучкої системи управління ризиками у сфері клієнтських відносин, а також забезпечення стійкості цифрових каналів комунікації.

Підсумовуючи, можна зазначити, що за результатами 2022–2024 років АБ «Укргазбанк» зумів сформувати ефективну клієнтоорієнтовану модель, у центрі якої якість, прозорість і соціальна відповідальність. Реалізація маркетингової стратегії, побудованої на принципах CRM і сталого розвитку, дозволяє банку не лише зміцнювати свої ринкові позиції, але й робити вагомий внесок у стабілізацію фінансової системи України.

Висновки до другого розділу

Проведений аналіз діяльності АБ «Укргазбанк» у другому розділі засвідчив, що банк демонструє стабільне та системне зростання ключових фінансових показників, що свідчить про ефективне управління активами та пасивами, продуману кредитну політику та високий рівень довіри клієнтів. Динаміка активів і кредитного портфеля відображає не лише розширення обсягу кредитних операцій, а й підвищення їх якості, що позитивно впливає на фінансову стійкість установи. Зростання власного капіталу і формування резервів підтверджують здатність банку ефективно протистояти ризикам та підтримувати стабільну ліквідність. Аналіз доходів і витрат свідчить про ефективність операційної діяльності, оптимізацію витрат і розширення спектра банківських послуг, включно з інноваційними цифровими продуктами, які забезпечують більш зручний та сучасний досвід обслуговування клієнтів.

Організаційна структура та система корпоративного управління АБ «Укргазбанк» забезпечують прозорість прийняття рішень, високий рівень контролю за ризиками та оперативне реагування на зміни ринкового середовища. Впровадження сучасних управлінських та технологічних інструментів дозволяє

банку ефективно інтегрувати нові продукти і сервіси, підвищувати якість обслуговування та рівень задоволеності клієнтів. Загалом, АБ «Укргазбанк» зберігає статус одного з провідних державних банків України, здатного не лише підтримувати розвиток національної економіки, а й посилювати конкурентні переваги, зміцнювати фінансову довіру клієнтів та забезпечувати високий рівень сервісу на сучасному банківському ринку.

Додатково, аналіз функціонування банку показав високу адаптивність до економічних і регуляторних змін, що дозволяє швидко реагувати на виклики фінансового середовища та зберігати стабільність у періоди нестабільності. Активне впровадження інноваційних технологій, розвиток електронних каналів обслуговування та систематичне підвищення кваліфікації персоналу створюють передумови для подальшого зростання та зміцнення позицій банку на ринку.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

3.1 Ребрендинг АБ «Укргазбанк» як інструмент трансформації CRM-стратегії

Сучасні тенденції розвитку банківського сектору в Україні свідчать про зростання ролі нематеріальних активів у забезпеченні конкурентоспроможності фінансових установ. Одним із таких стратегічних інструментів виступає бренд банку, який формує довіру, репутацію та лояльність клієнтів. Для державних банків, які прагнуть підвищити ефективність маркетингових комунікацій і клієнтських сервісів, ребрендинг стає не лише елементом іміджевих змін, а й платформою для технологічного та управлінського оновлення системи взаємодії з клієнтами.

АБ «Укргазбанк» є одним із провідних універсальних банків України, який уже багато років реалізує стратегію сталого розвитку та позиціонує себе як перший еко-банк країни. Починаючи з 2016 року, банк став піонером у сфері «зеленого» фінансування, орієнтуючись на підтримку енергоефективних, екологічних та інноваційних проєктів. У 2023-2024 роках, реагуючи на нові виклики ринку та зміни споживчих очікувань, банк ініціював масштабний процес оновлення бренду під новою назвою UGB (UkrGasbank), що відображає прагнення до європейських стандартів, сучасних технологій і сталого розвитку.

Потреба у ребрендингу обумовлена кількома ключовими чинниками. По-перше, зростаюча конкуренція на банківському ринку вимагає від установ не лише фінансової стабільності, а й емоційної привабливості бренду. По-друге, нові покоління споживачів – міленіали та представники покоління Z – очікують від банків не просто якісного сервісу, а прозорості, соціальної відповідальності та ціннісної ідентифікації з брендом. По-третє, цифровізація фінансового

сектору спричинила потребу в оновленні CRM-систем, які дозволяють збирати, аналізувати та персоналізувати дані клієнтів для більш ефективної взаємодії.

У розрізі викладеного, ребрендинг у сучасному банківському секторі дедалі рідше розглядається як суто візуальне або комунікаційне оновлення. В умовах цифровізації фінансових послуг і зростання ролі клієнтського досвіду він трансформується в стратегічний інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, що впливає на всі ключові елементи CRM-стратегії. У цьому контексті ребрендинг АБ «Укргазбанк» до формату UGB доцільно трактувати як катализатор глибинних змін у системі взаємодії банку з клієнтами (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Вплив ребрендингу на CRM-стратегію та лояльність клієнтів АБ «Укргазбанк»

Етап впливу	Зміст етапу	Інструмент реалізації	Результат для CRM	Клієнтський ефект
Оновлення бренду	Формування нового позиціонування еко-банку сталого розвитку	Ребрендинг, ESG-концепція, нова айдентика	Визначення ціннісної основи CRM	Зростання довіри та позитивного сприйняття банку
Трансформація комунікацій	Перехід від односторонніх повідомлень до діалогу з клієнтом	Оmnіканальні комунікації, PR, digital-маркетинг	Підвищення якості контактів у CRM	Підвищення залученості клієнтів
Цифровізація CRM	Інтеграція каналів та автоматизація взаємодії	Єдина CRM-платформа, чат-боти, аналітика	Централізація даних про клієнтів	Швидкість і зручність обслуговування
Персоналізація сервісу	Адаптація продуктів і сервісу до індивідуальних потреб	Big Data, AI-аналітика, сегментація	Персоналізовані пропозиції в CRM	Зростання задоволеності клієнтів
Зростання лояльності	Формування довгострокових відносин	Програми лояльності, індивідуальні сценарії взаємодії	Підвищення показників NPS, retention, CLV	Стійка прихильність і рекомендації банку

Джерело: власна розробка автора

Першим етапом такого впливу є оновлення бренду, яке змінює не лише зовнішнє сприйняття банку, а й його ціннісну пропозицію. Перехід до позиціонування еко-банку сталого розвитку формує нову ідентичність установи, що апелює до довіри, відповідальності та довгострокового партнерства. Бренд у цьому випадку стає носієм певних цінностей, з якими клієнт може ідентифікувати себе, що створює основу для емоційного зв'язку.

Наступним логічним кроком є трансформація комунікацій, зумовлена зміною бренд-філософії. Оновлений бренд вимагає іншої мови спілкування з клієнтами – більш відкритої, персоналізованої та діалогової. Комунікації перестають виконувати виключно інформативну функцію і перетворюються на інструмент формування довіри та залученості. Саме на цьому етапі відбувається перегляд каналів взаємодії, стилю повідомлень і принципів клієнтського сервісу.

Трансформація комунікацій закономірно приводить до цифровізації CRM-системи, яка стає технологічною основою реалізації нової стратегії. Інтеграція омніканальних рішень, автоматизація обробки звернень та використання аналітики дозволяють банку акумулювати дані про клієнтів і їхню поведінку. CRM у такій моделі переходить від операційної функції до стратегічного інструменту управління клієнтськими відносинами.

На основі цифровізованої CRM формується персоналізація сервісу, що є ключовою умовою сучасного клієнтоорієнтованого банкінгу. Аналіз поведінкових і транзакційних даних дає змогу адаптувати пропозиції до індивідуальних потреб клієнтів, підвищувати релевантність продуктів і скорочувати дистанцію між банком і споживачем. Персоналізація в цьому контексті виступає не лише маркетинговим інструментом, а й чинником підвищення якості клієнтського досвіду.

Завершальним результатом цього процесу є зростання лояльності клієнтів, що проявляється у підвищенні рівня утримання, готовності рекомендувати банк та збільшенні тривалості взаємодії з ним. Лояльність формується не миттєво, а як наслідок системної та послідовної роботи з брендом, комунікаціями та CRM-інструментами. Саме тому такий підхід забезпечує не короткостроковий

маркетинговий ефект, а формування стійких конкурентних переваг банку на основі довіри та емоційної прихильності клієнтів.

Таким чином, ребрендинг не обмежується лише зміною назви, логотипу чи корпоративних кольорів. Його сутність полягає у комплексному перезапуску маркетингової та комунікаційної моделі банку з урахуванням принципів ESG (Environmental, Social, Governance), що передбачає поєднання фінансової ефективності з екологічною, соціальною та корпоративною відповідальністю.

У межах нової стратегії АБ «Укргазбанк» фокус змістився від традиційного уявлення про державний банк до сучасного формату інноваційної фінансової екосистеми. Основні напрями реалізації ребрендингу охоплюють:

- оновлення корпоративної айдентики відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку;
- перехід на єдину цифрову CRM-платформу з омніканальною системою комунікацій (мобільний додаток, чат-бот, електронна пошта, соціальні мережі, кол-центр);
- персоналізацію клієнтських пропозицій на основі аналітики поведінкових даних;
- запуск нової продуктової лінійки «зелених» фінансових послуг еко-кредитів, еко-депозитів, карткових продуктів для підтримки екологічних ініціатив;
- формування єдиного екологічного позиціонування у всіх комунікаційних каналах;
- активізацію PR-кампаній, спрямованих на формування позитивного іміджу банку як драйвера енергонезалежності та соціальної інтеграції.

Важливою складовою стратегії є підвищення ефективності CRM-технологій. Саме через цифрові канали банк реалізує політику близької взаємодії з клієнтом, використовуючи аналітику для сегментації, прогнозування поведінки, управління лояльністю та запровадження еко-мотиваторів. Нові можливості CRM дозволяють будувати більш індивідуалізовані комунікації, що

сприяє не лише продажам, а й формуванню емоційного зв'язку між клієнтом і брендом.

Реалізація нової маркетингової стратегії в межах ребрендингу АБ «Укргазбанк» була орієнтована на досягнення вимірюваних результатів у сфері управління взаємовідносинами з клієнтами. Застосування ціннісно-орієнтованого підходу до формування бренду, поєднаного з цифровізацією CRM-процесів, створило передумови для підвищення рівня клієнтської лояльності, залученості та утримання.

Упровадження омніканальних комунікацій, удосконалення користувацького досвіду в цифрових каналах і розширення функціональності CRM-системи було спрямовано на скорочення дистанції між банком і клієнтом та підвищення якості сервісу. Саме ці заходи забезпечили позитивну динаміку ключових показників ефективності CRM, зокрема зростання індексу споживчої лояльності (NPS), активізацію зворотного зв'язку клієнтів і підвищення рівня їх утримання, що підтверджується даними звітності банку за 2024 рік.

Окремим елементом реалізації CRM-стратегії стало розширення цифрових фінансових продуктів, зокрема запровадження віртуальної картки «Еко-кредитка», орієнтованої на фінансування енергоефективних рішень для населення та бізнесу. Такий продуктовий підхід дозволив інтегрувати екологічні цінності бренду у практичну площину клієнтської взаємодії та підвищити релевантність пропозицій для цільових сегментів.

Паралельно з технологічними та маркетинговими змінами стратегія ребрендингу передбачала посилення соціальної складової діяльності банку. Реалізація програм підтримки ветеранів, фінансування медичних установ і проектів реабілітації, а також співпраця з міжнародними фінансовими інституціями (ЄБРР, IFC, USAID) були інтегровані у комунікаційну політику банку як елемент формування довіри та довгострокових відносин із клієнтами та суспільством. Такий підхід посилює репутаційний капітал банку та опосередковано впливає на показники лояльності й утримання клієнтів.

Таким чином, стратегія ребрендингу АБ «Укргазбанк» обґрунтовується як комплексний інструмент розвитку клієнтоорієнтованої моделі управління, що поєднує економічну ефективність із соціальною та екологічною місією. Оновлене позиціонування створило основу для формування нової моделі взаємовідносин із клієнтами, заснованої на інноваційності, прозорості та довірі.

Узагальнення ключових напрямів та прогнозованих результатів маркетингового обґрунтування ребрендингу АБ «Укргазбанк» відображено в таблиці 3.1, яка демонструє очікуваний вплив оновленого бренду на трансформацію CRM-стратегії, удосконалення системи комунікацій з клієнтами та підвищення рівня їх лояльності в середньо- та довгостроковій перспективі. Його вплив простежується у зміні підходів до сегментації клієнтів, персоналізації пропозицій, побудови омніканальних комунікацій та управління клієнтським досвідом.

Таблиця 3.2 – Маркетингове обґрунтування ребрендингу АБ «Укргазбанк» як еко-банку

Напрямок діяльності	Вихідний стан (до ребрендингу)	Основні заходи	Очікувані результати
1	2	3	4
Позиціонування бренду	Банк сприймався переважно як державна установа з консервативним іміджем	Оновлення бренду до «UGB – Еко-банк сталого розвитку», редизайн логотипу, оновлення корпоративного стилю	Зростання впізнаваності на 15%, покращення емоційного зв'язку з клієнтами
Комунікаційна політика	Недостатня інтеграція каналів зв'язку з клієнтами	Впровадження омніканальної CRM-платформи, чат-ботів, мобільного застосунку з індивідуальними пропозиціями	Збільшення швидкості реакції на запити клієнтів, підвищення рівня задоволеності
Digital-маркетинг	Обмежена активність у соціальних мережах, застарілий веб-дизайн	Запуск digital-кампаній #UGBgreenbank, оновлення сайту, інтеграція з мобільним банкінгом	Приріст онлайн-клієнтів на 30%, зростання конверсії

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Продуктова політика	Вузький перелік еко-продуктів	Впровадження еко-кредитів, еко-депозитів, програми «Green Loyalty»	Зростання кількості нових клієнтів і підвищення рівня лояльності
Соціальна відповідальність і PR	Недостатня комунікація екологічних ініціатив	Проведення інформаційних кампаній «UGB: зелена Україна», підтримка програм сталого розвитку	Зміцнення репутації банку як соціально відповідальної установи
Клієнтська лояльність	Відсутність системних мотиваційних інструментів	Запуск програми лояльності з еко-бонусами та кешбеком за еко-операції	Зростання рівня утримання клієнтів на 10%, формування стабільної бази постійних користувачів

Джерело: власна розробка автора

У межах реалізації стратегії ребрендингу передбачається трансформація ролі CRM-системи банку від інструмента переважно операційного обліку контактів і транзакцій до стратегічної платформи управління довгостроковими взаємовідносинами з клієнтами, що відповідає принципам клієнтоорієнтованого та ціннісно-орієнтованого маркетингу.

Ребрендинг розглядається не лише як зовнішнє оновлення іміджу банку, а як комплексна зміна підходів до корпоративної культури, сервісної моделі та цифрових процесів. Очікується, що впровадження оновленого позиціонування сприятиме посиленню фокусу на сталому розвитку, розширенню цифрових сервісів і вдосконаленню CRM-системи, що, у свою чергу, має забезпечити підвищення ефективності комунікацій із клієнтами та формування їх довгострокової лояльності.

Таким чином, ребрендинг АБ «Укргазбанк» формує методологічну та інструментальну основу для подальшого удосконалення маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами. Це зумовлює необхідність подальшого аналізу змін у системі комунікацій, цифрових каналах

взаємодії та оцінювання результативності CRM-рішень, що буде здійснено у наступних підрозділах дослідження.

3.2 Формування інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами на засадах стратегічних маркетингових комунікацій

Ребрендинг АБ «Укргазбанк» відкрив новий етап розвитку його маркетингової політики, спрямований на побудову інтегрованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM-моделі), де всі комунікаційні інструменти взаємопов'язані та підтримують єдину ідею формування образу UGB як еко-банку майбутнього. Саме тому оновлений бренд UGB зосередив увагу на побудові нової моделі комунікації, заснованої на принципах відкритості, прозорості, персоналізації та сталого розвитку.

До проведення ребрендингу комунікаційна політика банку мала переважно традиційний характер і була зорієнтована на інформування клієнтів через офіційний сайт, рекламу та публікації в медіа. Така модель виявилася недостатньо ефективною в умовах зростаючої конкуренції, адже сучасний споживач очікує на двосторонню взаємодію, швидкий зворотний зв'язок та індивідуальний підхід. Відтак, оновлення бренду супроводжувалося модернізацією всієї системи комунікацій з клієнтами.

Одним із ключових напрямів трансформації стало впровадження омніканальної CRM-системи, яка об'єднала різні канали спілкування з клієнтами: мобільний застосунок, онлайн-чат, соціальні мережі, кол-центр і відділення банку в єдину інтегровану платформу. Такий підхід дав змогу забезпечити безперервність обслуговування, відстежувати історію взаємодії клієнта з банком та підвищити рівень персоналізації пропозицій.

Згідно зі звітом банку за 2024 рік, кількість каналів зворотного зв'язку з клієнтами було подвоєно, а кількість отриманих відгуків і пропозицій зросла у

10 разів порівняно з 2022 роком. Це свідчить про суттєве підвищення залученості клієнтів у комунікаційний процес та ефективність нової CRM-стратегії. Крім того, показник індексу споживчої лояльності (NPS) зріс на 9 пунктів, що є одним із найпоказовіших індикаторів позитивного впливу ребрендингу на клієнтський досвід.

Одним із ключових напрямів удосконалення маркетингової діяльності є розвиток PR-комунікацій. Після оновлення бренду банк запровадив більш активну політику публічності, орієнтовану на інформування суспільства про екологічні, соціальні та фінансові ініціативи. PR-кампанії ґрунтуються на принципах прозорості, відкритості та партнерства з громадськістю. Зокрема, в межах програми «UGB: Зелена Україна» банк висвітлює підтримку енергоефективних проєктів, програм для малого бізнесу та соціальних ініціатив з відбудови громад. Така комунікація не лише формує позитивний імідж установи, а й сприяє зміцненню довіри клієнтів і партнерів, оскільки бренд асоціюється зі стабільністю, надійністю та соціальною відповідальністю.

Наступним важливим елементом є сучасна рекламна стратегія, побудована на концепції емоційного брендингу. На відміну від попередніх інформаційних кампаній, реклама UGB після ребрендингу акцентує увагу не на фінансових продуктах, а на цінностях: сталому розвитку, енергонезалежності, технологічності та комфорті. Використання відеоконтенту, digital-банерів і нативної реклами дозволяє досягати високого рівня залучення аудиторії. Банк активно співпрацює з еко-блогерами, бізнес-спільнотами та лідерами думок, що посилює емоційний ефект комунікації.

Особливу роль у системі управління взаємовідносинами відіграють соціальні мережі, які стали ключовим каналом зворотного зв'язку. Оновлена стратегія комунікацій у Facebook, Instagram, LinkedIn та Telegram спрямована на побудову активної спільноти клієнтів, які поділяють цінності банку. Основні типи контенту освітній, еко-просвітницький, фінансово-аналітичний і соціальний. Висвітлення історій успіху клієнтів, прикладів впровадження

зелених технологій і розповідей про реальні екопроекти сприяє формуванню довіри та позитивного ставлення до бренду.

Важливою інновацією стало впровадження програми лояльності «Green Loyalty», що поєднує класичні елементи бонусного заохочення з еко-мотиваційними інструментами. Програма передбачає нарахування «зелених балів» за користування еко-продуктами (наприклад, кредитами на сонячні панелі, електромобілі або енергозберігаюче обладнання), які клієнт може обмінювати на знижки, благодійні внески або участь у спільних еко-проектах. Таким чином, система лояльності не лише стимулює повторне використання продуктів, а й формує етичну поведінку споживачів, що відповідає філософії банку.

Окремої уваги заслуговує удосконалення діджитал-інструментів управління клієнтським досвідом. У межах нової CRM-платформи банк інтегрував мобільний додаток, онлайн-чат, соціальні мережі та систему автоматизованої аналітики. Це дозволяє збирати та аналізувати дані про взаємодію з клієнтами, прогнозувати їхні потреби й пропонувати персоналізовані рішення. Впровадження аналітики штучного інтелекту у CRM-системі забезпечує автоматичну сегментацію клієнтів і визначення рівня їхньої лояльності, що допомагає ефективніше планувати маркетингові активності.

Важливою складовою нової комунікаційної стратегії стала інтеграція діджитал-інструментів і соціальних мереж у систему CRM. Оновлений бренд активно використовує digital-маркетинг як основний канал комунікацій, створюючи персоналізований контент для різних аудиторій від молоді до корпоративних клієнтів. Зокрема, кампанія #UGBgreenbank у соціальних мережах поєднала інформування про фінансові продукти із просуванням екологічних ініціатив, що дало змогу сформувати унікальний образ еко-банку, який дбає не лише про прибуток, а й про навколишнє середовище.

Для підвищення ефективності взаємодії з цільовою аудиторією банк також активно розвиває напрям контент-маркетингу, створюючи пізнавальні публікації, інтерактивні опитування, вебінари та онлайн-консультації. Такі

заходи підвищують довіру та залученість клієнтів, а також зміцнюють статус банку як експерта у сфері зеленого фінансування.

У результаті комплексного використання маркетингових інструментів Укргазбанку вдалося створити більш гнучку, адаптивну й ефективну систему комунікацій, що поєднує традиційні та інноваційні підходи. Основні напрями удосконалення наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Удосконалення маркетингової комунікаційної стратегії управління взаємовідносинами в АБ «Укргазбанк»

Маркетинговий інструмент	Стан до ребрендингу	Удосконалення після ребрендингу	Очікуваний ефект
PR-комунікації	Фрагментарні інформаційні кампанії без єдиної концепції	Формування екологічно орієнтованої PR-стратегії «UGB: Зелена Україна», партнерство з міжнародними організаціями	Зміцнення репутації, підвищення рівня довіри та впізнаваності
Рекламна діяльність	Традиційна банківська реклама без емоційного складника	Використання storytelling, відеомаркетингу, колаборацій з еко-лідерами думок	Підвищення емоційної залученості та позитивного сприйняття бренду
Соціальні мережі	Обмежена присутність, низький рівень взаємодії	Активна стратегія у Facebook, Instagram, LinkedIn, Telegram; освітній контент	Зростання рівня engagement і формування спільноти клієнтів
Програма лояльності	Відсутність цільової системи мотивації	Запуск програми «Green Loyalty» з еко-бонусами	Збільшення частки постійних клієнтів, стимулювання повторних операцій
Діджитал-інструменти	Розрізнені онлайн-канали, відсутність аналітики	Інтеграція CRM, мобільного додатку, чат-ботів, AI-аналітики	Персоналізація обслуговування, скорочення часу реагування на запити
Контент-маркетинг	Обмежений обсяг освітніх матеріалів	Запуск аналітичних публікацій, вебінарів, інтерактивних опитувань	Формування іміджу експертного еко-банку, підвищення довіри

Джерело: власна розробка автора

Удосконалення маркетингової комунікаційної стратегії управління взаємовідносинами в АБ «Укргазбанк» стало логічним продовженням стратегії ребрендингу, орієнтованої на побудову відкритого, сучасного та клієнтоорієнтованого банку. Комплексне використання PR, реклами, соціальних мереж, програм лояльності та цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності комунікацій, зміцненню довіри клієнтів і сталому зростанню ринкової позиції банку як лідера екологічного фінансування в Україні.

Ребрендинг також вплинув на зміни у внутрішній культурі обслуговування клієнтів. Банк оновив стандарти сервісу, впровадив навчальні програми для персоналу, спрямовані на розвиток навичок етичної, інклюзивної та клієнтоорієнтованої комунікації. У результаті підвищилася якість обслуговування в усіх каналах, що, у свою чергу, позначилося на зростанні рівня задоволеності клієнтів.

Для кількісної оцінки ефективності комунікацій після ребрендингу було проаналізовано ключові показники CRM-системи, які наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Порівняння ефективності комунікацій з клієнтами до та після ребрендингу АБ «Укргазбанк»

Показник	2022 рік (до ребрендингу)	2024 рік (після ребрендингу)	Відхилення, %	Аналітичний коментар
1	2	3	4	5
Кількість активних клієнтів, тис. осіб	1 480	1 860	+25,7	Збільшення клієнтської бази за рахунок розширення digital-послуг і запуску нових еко-продуктів
Частка цифрових каналів у загальній структурі звернень, %	42	68	+26	Зміщення акценту на мобільний банкінг та онлайн-комунікацію після впровадження оновленої CRM-платформи
Середній час реагування на звернення клієнта, хв	9,5	4,8	-49,5	Оптимізація процесів завдяки автоматизації та інтеграції омніканальних каналів

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5
Рівень задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, %)	79	87	+8	Зростання якості обслуговування після запровадження нових стандартів комунікації та навчання персоналу
Індекс споживчої лояльності (NPS, пунктів)	43	51	+8	Підвищення довіри та емоційної прихильності клієнтів до бренду
Кількість взаємодій у соціальних мережах (engagement), тис.	260	540	+107,7	Активізація digital-кампаній та запуск бренд-ініціативи #UGBgreenbank
Кількість звернень через мобільний застосунок, тис.	390	880	+125,6	Популяризація мобільного застосунку «UGB Online» серед фізичних осіб
Рівень утримання клієнтів, %	84	91	+7	Впровадження програми лояльності «Green Loyalty» та персоналізованих пропозицій
Частка позитивних відгуків у CRM, %	72	88	+16	Підвищення прозорості, швидкості та зручності комунікацій у післяпродажному обслуговуванні

Джерело: складено автором за даними [17]

Отримані результати свідчать, що після проведення ребрендингу АБ «Укргазбанк» суттєво покращив усі основні параметри комунікацій із клієнтами. Кількість звернень через цифрові канали більш ніж подвоїлася, а частка digital-комунікацій досягла 68 % загального обсягу контактів. Одночасно скоротився середній час реагування на запити клієнтів майже удвічі, що стало наслідком інтеграції нової CRM-платформи та автоматизації процесів.

Зростання індексу задоволеності клієнтів (CSI) і лояльності (NPS) свідчить про те, що оновлений бренд UGB позитивно сприйнято аудиторією. Особливо помітно збільшилася активність клієнтів у соціальних мережах, що підкреслює

ефективність digital-маркетингових комунікацій та кампаній, спрямованих на просування екологічних і соціальних ініціатив банку.

Загалом, ребрендинг сприяв підвищенню прозорості, оперативності та емоційної залученості у взаєминах між банком і клієнтами. Це дало змогу не лише покращити якість комунікацій, а й зміцнити репутацію АБ «Укргазбанк» як сучасного, клієнтоорієнтованого та соціально відповідального фінансового партнера.

3.3 Оцінювання результативності впроваджених змін у клієнтському сервісі та CRM

Будь-яка стратегічна зміна у діяльності банку, зокрема ребрендинг і вдосконалення системи управління взаємовідносинами з клієнтами, потребує кількісного та якісного оцінювання результативності. Саме завдяки системному моніторингу ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI) можливо визначити, наскільки досягнуто поставлених цілей, чи є доцільним подальше масштабування ініціатив і які напрями потребують корекції.

Для АБ «Укргазбанк» після проведення ребрендингу оцінювання ефективності маркетингових і комунікаційних змін здійснюється за такими основними напрямками: фінансова результативність (ROI), показники залучення нових клієнтів, утримання існуючих клієнтів, рівень задоволеності сервісом (CSI), індекс лояльності (NPS), а також ефективність цифрових комунікацій.

Ключовим фінансовим показником є коефіцієнт рентабельності інвестицій у маркетингові ініціативи (ROI), який визначається за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від реалізації проекту} - \text{Витрати на проект}}{\text{Витрати на проект}} \times 100\% \quad (3.1)$$

За даними внутрішньої оцінки, проведеної на основі прогнозних показників, витрати на реалізацію ребрендингу та впровадження оновленої CRM-платформи становили близько 60 млн грн, а додаткові доходи від приросту

клієнтської бази, розширення еко-продуктів і підвищення продажів склали орієнтовно 105 млн грн. Отже, орієнтовний показник ROI дорівнює:

$$ROI = \frac{(105-60)}{60} \times 100\% = 75\% \quad (3.2)$$

Це свідчить про те, що інвестиції у бренд і комунікаційні технології є економічно обґрунтованими, адже кожна вкладена гривня принесла 1,75 грн додаткової вартості.

Разом із фінансовими показниками важливими індикаторами успішності стали нефінансові критерії КРІ комунікаційної ефективності, що відображають якість взаємодії з клієнтами та динаміку змін у їхній поведінці.

Для оцінювання ефективності запропонованих змін сформовано систему ключових показників, наведену в таблиці 3.5.

Аналіз даних свідчить, що всі ключові показники ефективності демонструють позитивну динаміку. Особливо вагомими є результати у сфері цифрових комунікацій і клієнтської лояльності, що підтверджує успішність інтеграції нової CRM-платформи та запровадження програми «Green Loyalty».

Позитивна тенденція спостерігається також у фінансових показниках. Приріст клієнтської бази та зростання обсягу еко-продуктів забезпечили підвищення чистого процентного доходу й комісійного прибутку. Це підтверджує, що стратегічні маркетингові інвестиції, спрямовані на розвиток бренду, безпосередньо впливають на фінансову стабільність та капіталізацію банку.

Важливою складовою оцінювання ефективності є також аналіз інтегрального показника взаємодії з клієнтами, який формується на основі трьох критеріїв: залучення, задоволення та утримання. Порівняльна динаміка свідчить, що загальний індекс ефективності CRM-рішень зріс із 0,72 до 0,89, що відображає підвищення якості сервісу, персоналізації та довіри до бренду.

Таблиця 3.5 – Оцінювання ефективності впроваджених змін у комунікаційній та CRM-стратегії АБ «Укргазбанк»

Напрямок оцінки	КРІ (ключовий показник ефективності)	Базовий рівень (2022 р.)	Поточний рівень (2024 р.)	Відхилення, %	Інтерпретація результату
Фінансова ефективність	ROI маркетингових інвестицій	—	75%	—	Кожна гривня інвестицій у ребрендинг принесла 1,75 грн додаткового доходу
Залучення клієнтів	Кількість нових клієнтів, тис.	220	320	+45,5	Зростання клієнтської бази завдяки digital-каналам і новим еко-продуктам
Утримання клієнтів	Рівень retention, %	84	91	+7	Підвищення лояльності та зниження відтоку клієнтів
Цифрова взаємодія	Частка онлайн-комунікацій у CRM, %	42	68	+26	Активне використання мобільного застосунку й онлайн-консультацій
Ефективність комунікацій	Середній час обробки запиту, хв	9,5	4,8	-49,5	Підвищення швидкості реакції через автоматизацію процесів
Рівень задоволеності клієнтів (CSI)	% задоволених клієнтів	79	87	+8	Покращення якості сервісу та персоналізації пропозицій
Digital engagement	Взаємодії у соцмережах, тис.	260	540	+107,7	Зростання онлайн-активності аудиторії завдяки новому контенту
Програма лояльності	Частка клієнтів, які беруть участь у Green Loyalty, %	—	28	—	Формування стабільного ядра лояльної аудиторії

Джерело: складено автором за даними [17]

Отже, проведені розрахунки доводять, що впровадження стратегії ребрендингу та вдосконалення CRM-системи в АБ «Укргазбанк» є результативним як у фінансовому, так і в репутаційному вимірі. Банк досяг суттєвого зростання клієнтської бази, покращив показники лояльності, прискорив цифровізацію комунікацій та сформував новий рівень клієнтоорієнтованої культури.

Для АБ «Укргазбанк», який реалізує стратегію ребрендингу, стратегічно важливим є подальше масштабування CRM-рішень, що виступають ключовим інструментом клієнтоорієнтованої моделі управління банком. Масштабування цих інструментів повинно здійснюватися системно та поетапно, із фокусом на цифровізацію взаємодії, персоналізацію сервісу та підвищення довгострокової цінності клієнтів (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Рекомендації щодо масштабування CRM-інструментів АБ «Укргазбанк» та їх зв'язок із ключовими показниками ефективності

Напрямок масштабування CRM	Зміст рекомендації	КРІ на який здійснюється вплив	Очікуваний ефект
1	2	3	4
Оmnіканальна інтеграція комунікацій	Поглиблення інтеграції CRM із мобільним застосунком, веббанкінгом, контакт-центром і соціальними мережами для формування єдиного профілю клієнта	Частка онлайн-комунікацій у CRM; середній час обробки запиту	Підвищення узгодженості комунікацій, скорочення часу реагування, покращення клієнтського досвіду
Розвиток CRM-аналітики	Впровадження поведінкової аналітики та елементів AI для прогнозування потреб клієнтів і ризиків відтоку	Рівень retention; індекс лояльності (NPS)	Зменшення відтоку клієнтів, зростання рівня персоналізації та довіри до бренду
Масштабування програми лояльності	Розширення програми «Green Loyalty» за рахунок нефінансових еко-бонусів і партнерських програм	Частка клієнтів у програмі Green Loyalty; NPS	Формування стабільного ядра лояльних клієнтів, посилення емоційної прихильності

Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4
Підвищення клієнтоорієнтованості персоналу	Навчання персоналу використанню CRM-даних у сервісних і маркетингових рішеннях; інтеграція клієнтських KPI в систему мотивації	CSI; середній час обробки запиту	Покращення якості сервісу, підвищення задоволеності клієнтів
Digital-комунікації та контент	Розвиток персоналізованих digital-кампаній у межах екологічного позиціонування бренду UGB	Digital engagement; кількість нових клієнтів	Зростання залученості аудиторії та конверсії цифрових каналів
Контроль ефективності CRM	Запровадження регулярного моніторингу KPI та коригування CRM-стратегії на основі аналітики	ROI маркетингових інвестицій; інтегральний індекс CRM	Підвищення економічної обґрунтованості управлінських рішень
Розширення персоналізованих продуктів	Використання CRM-даних для формування індивідуальних фінансових і еко-пропозицій	Кількість нових клієнтів; retention; CSI	Зростання довгострокової цінності клієнта (CLV)

Джерело: власна розробка автора

Для підвищення ефективності роботи з клієнтами та розвитку клієнтоорієнтованої моделі управління банком рекомендовано поглибити інтеграцію CRM-системи з усіма цифровими каналами взаємодії, включно з мобільним застосунком, веббанкінгом, контакт-центром та соціальними мережами. Така інтеграція дозволяє створити єдиний інформаційний профіль клієнта, забезпечує узгодженість комунікацій та безперервність клієнтського досвіду незалежно від обраного каналу взаємодії.

Необхідним кроком є розширення аналітичного функціоналу CRM через впровадження інструментів поведінкової аналітики та елементів штучного інтелекту. Це дозволяє прогнозувати потреби клієнтів, своєчасно виявляти ризики їх відтоку та формувати персоналізовані пропозиції, що підвищує рівень залученості та лояльності клієнтської аудиторії.

Масштабування програми лояльності «Green Loyalty» рекомендується здійснювати за рахунок включення нефінансових стимулів, таких як екологічні бонуси, участь у соціальних ініціативах та партнерських програмах. Це сприяє формуванню стабільного ядра лояльних клієнтів та посиленню емоційного зв'язку клієнтів із брендом.

Важливим елементом є розвиток внутрішньої клієнтоорієнтованої культури. Рекомендується впровадити систему навчання персоналу з використання CRM-аналітики для прийняття управлінських та сервісних рішень, а також інтегрувати показники клієнтської задоволеності та лояльності до системи мотивації працівників. Це сприятиме формуванню персоналу, орієнтованого на клієнта, та підвищенню якості обслуговування.

Для забезпечення оперативної адаптації стратегії до змін ринку та поведінки клієнтів доцільно запровадити постійний моніторинг ефективності CRM-рішень через систему KPI, що включає фінансові та нефінансові показники: ROI маркетингових інвестицій, рівень утримання клієнтів, NPS, CSI та digital engagement. Такий підхід дозволяє своєчасно коригувати стратегію, забезпечуючи сталий розвиток клієнтоорієнтованої моделі управління та підвищення конкурентоспроможності банку.

Отже, системне та поетапне масштабування CRM-інструментів створює передумови для підвищення ефективності маркетингових комунікацій АБ «Укргазбанк», зміцнення довгострокових взаємовідносин із клієнтами та формування стійких конкурентних переваг банку в умовах цифрової трансформації фінансового ринку. Впровадження запропонованих заходів дозволяє банку не лише задовольнити потреби сучасних клієнтів, а й активно формувати нові стандарти обслуговування та взаємодії на ринку фінансових послуг.

При масштабуванні CRM-інструментів та впровадженні нових цифрових рішень слід враховувати потенційні ризики, які можуть впливати на ефективність реалізації стратегії. Одним із ключових викликів є низька адаптація персоналу до нових систем та аналітичних інструментів. Недостатнє залучення

співробітників або опір змінам може знижувати ефективність використання CRM та гальмувати процес впровадження інновацій. Для мінімізації цього ризику доцільно організувати системне навчання персоналу, практичні тренінги з використання CRM-аналітики у прийнятті управлінських і сервісних рішень, а також забезпечити безперервну підтримку користувачів у процесі адаптації.

Іншим значним ризиком є технічні складнощі інтеграції CRM із різними цифровими каналами та іншими інформаційними системами банку. Помилки або затримки на етапі інтеграції можуть призводити до розриву комунікацій, втрати даних або некоректної роботи аналітичних інструментів. З метою зниження цього ризику рекомендується впроваджувати інтеграційні рішення поетапно, проводити тестування на контрольних сегментах та використовувати проміжні системи контролю якості даних, що дозволяє своєчасно виявляти і виправляти технічні проблеми.

Недостатня аналітична точність є ще одним фактором, що може знижувати ефективність персоналізованих пропозицій та прогнозування потреб клієнтів. Неточність або неповнота даних здатні впливати на якість прийнятих управлінських рішень. Для її мінімізації доцільно встановити систему регулярного моніторингу якості даних, контролювати їх актуальність та повноту, а також впровадити автоматизовані процедури перевірки і корекції інформації.

Врахування цих ризиків та застосування зазначених заходів дозволяє забезпечити стійке і ефективне масштабування CRM-інструментів, підвищити якість взаємодії з клієнтами та створити умови для розвитку клієнтоорієнтованої моделі управління банком.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі проведено детальний комплексний аналіз ребрендингу АБ «Укргазбанк» та його впливу на систему управління взаємовідносинами з

клієнтами (CRM). Дослідження показало, що трансформація бренду банку охопила не лише оновлення корпоративної айдентики, включаючи логотип, кольорову гаму та візуальний стиль, а й комплексну модернізацію внутрішніх і зовнішніх комунікаційних процесів. Зокрема, впровадження омніканальної CRM-системи та інтеграція маркетингових інструментів дозволили забезпечити цілісний підхід до взаємодії з клієнтами через різні канали, що значно підвищило ефективність обслуговування та комунікації.

Дослідження також засвідчило, що використання цифрових технологій та діджитал-комунікацій створило умови для швидкого реагування на потреби клієнтів, підвищення рівня персоналізації пропозицій і сервісу, а також оптимізації внутрішніх бізнес-процесів банку. Показники, що оцінювалися, включали рівень задоволеності клієнтів, швидкість обробки запитів, активність користувачів у digital-каналах, а також економічну ефективність маркетингових інвестицій. Результати аналізу продемонстрували позитивний ефект від реалізації стратегії: помітно зріс рівень утримання клієнтів, покращилася взаємодія через цифрові канали, а інвестиції в маркетингові та брендові проєкти стали більш результативними та окупними.

Ребрендинг АБ «Укргазбанк» став не лише естетичною або іміджевою зміною, а й стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності банку на українському фінансовому ринку. Впроваджені заходи сприяли зміцненню репутації установи, підвищенню довіри та лояльності клієнтів, а також створенню умов для подальшого розвитку банку як сучасного, технологічного та соціально відповідального фінансового інституту.

У перспективі ключовими завданнями для АБ «Укргазбанк» залишаються подальша персоналізація обслуговування, автоматизація CRM-процесів та розвиток еко-ініціатив. Це дозволить банку не лише підтримувати вже досягнуті позиції на ринку, а й активно розширювати базу клієнтів, підвищувати економічну ефективність діяльності та закріплювати роль Укргазбанку як провідного еко-банку України, що поєднує інноваційні технології та соціально відповідальні практики управління.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів використання маркетингових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами у банківському секторі економіки. Наукова та практична цінність роботи полягає у систематизації сучасних підходів до CRM, виявленні особливостей їх застосування у діяльності банківських установ України та розробці практичних рекомендацій з удосконалення системи клієнтоорієнтованого управління на прикладі АБ «Укргазбанк».

Обґрунтування вибору теми зумовлене потребою адаптації банківського маркетингу до умов цифровізації, зростання конкуренції та зміни поведінки споживачів фінансових послуг. Традиційні методи взаємодії з клієнтами втрачають ефективність, що зумовлює актуальність використання сучасних digital-інструментів, програм лояльності, PR-кампаній та ребрендингу.

У першому розділі роботи узагальнено теоретичні основи CRM у банківській сфері. Встановлено, що система управління взаємовідносинами з клієнтами є ключовим інструментом формування лояльності, довіри та конкурентних переваг банку. Проаналізовано класифікацію маркетингових інструментів CRM за функціональним призначенням (аналітичні, комунікаційні, автоматизаційні), рівнем інтеграції та технологічною платформою. Вивчення зарубіжного досвіду показало, що провідні міжнародні банки активно впроваджують цифрові платформи, Big Data, AI-технології та програми лояльності, що забезпечує персоналізовану взаємодію з клієнтами та підвищує ефективність маркетингових стратегій.

У другому розділі проведено дослідно-аналітичну оцінку системи CRM в АБ «Укргазбанк». Розглянуто організаційну структуру банку, його фінансові показники за 2022–2024 рр., особливості клієнтської бази та канали комунікації з клієнтами. Дослідження засвідчило зростання активів, кредитного портфеля та

власного капіталу банку, що підтверджує стабільність і позитивну динаміку розвитку. Аналіз використання CRM-інструментів показав, що банк приділяє увагу digital-комунікаціям, соціальним мережам і програмам лояльності, однак рівень інтеграції маркетингових рішень залишається недостатньо високим. Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони (державна підтримка, надійність, екологічна спрямованість), слабкі сторони (недостатня гнучкість, обмежена креативність у маркетингу), можливості (розвиток digital-каналів, партнерство з міжнародними організаціями) та загрози (зростання конкуренції, ризики відтоку клієнтів).

У третьому розділі розроблено проектну складову вдосконалення CRM-технологій через ребрендинг АБ «Укргазбанк» як еко-банку. Запропоновано активніше використовувати digital-інструменти (таргетована реклама, SMM, чат-боти, мобільні додатки), програми лояльності з екологічним акцентом, PR-кампанії та заходи корпоративної соціальної відповідальності. Визначено, що ребрендинг дозволить посилити імідж банку як інноваційного та екологічно відповідального, а також сприятиме залученню нових клієнтів і підвищенню довіри наявних. Розрахунок ключових показників ефективності (KPI, ROI, приріст утримання клієнтів) підтвердив доцільність і економічну результативність запропонованих заходів.

Проведене дослідження дозволяє зробити такі узагальнюючі висновки:

- ефективна система управління взаємовідносинами з клієнтами є базою для забезпечення конкурентоспроможності банківських установ у сучасних умовах;
- CRM інтегрує аналітику, маркетинг і цифрові технології, забезпечуючи персоналізацію та підвищення якості клієнтського сервісу;
- діяльність АБ «Укргазбанк» у сфері маркетингових комунікацій демонструє позитивні зрушення, проте потребує подальшого розвитку digital-інструментів та ребрендингу;

– реалізація проекту еко-бренду та впровадження сучасних маркетингових інструментів сприятиме підвищенню лояльності клієнтів, розширенню клієнтської бази та зміцненню ринкових позицій банку;

– результати дослідження мають практичну значущість і можуть бути використані не лише АБ «Укргазбанк», а й іншими банками України для удосконалення CRM, оптимізації маркетингової діяльності та посилення довіри клієнтів.

Поставлені у кваліфікаційній роботі мета і завдання виконані, а сформульовані рекомендації підтверджують доцільність впровадження інноваційних маркетингових інструментів для підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами у банківській сфері.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 № 2258-VIII [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>.
2. Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>.
4. Закон України «Про депозитарну систему України» від 06.07.2012 № 5178-VI [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5178-17>.
5. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 № 1023-XII [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
6. Закон України «Про Національний банк України» від 20.05.1999 № 679-XIV [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14>.
7. Закон України «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» від 05.04.2001 № 2346-III [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2346-14>.
8. Закон України «Про споживче кредитування» від 15.11.2016 № 1734-VIII [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1734-19>.
9. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>.
10. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Положення про порядок здійснення банками фінансового

моніторингу» від 19.05.2020 № 65 [Електронний ресурс]. – URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_19052020_65.

11. Постанова Правління НБУ «Про затвердження економічних нормативів діяльності банків України» від 28.08.2001 № 368 [Електронний ресурс]. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0368500-01>.

12. Постанова Правління НБУ «Про порядок розкриття банками інформації» від 19.05.2020 № 62 [Електронний ресурс]. – URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_19052020_62.

13. АБ «Укргазбанк» – дані у системі НБУ [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/institutions/23697280>.

14. АБ «Укргазбанк» [Електронний ресурс]. – URL: <https://opendatabot.ua/c/23697280>.

15. АБ «Укргазбанк» [Електронний ресурс]. – URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/23697280/.

16. АБ «Укргазбанк». Звіт про сталий розвиток (ESG Report) [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/esg/>.

17. АБ «Укргазбанк». Офіційний вебсайт [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ukrgasbank.com/>.

18. АБ «Укргазбанк». Річна звітність 2023 [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/reporting/>.

19. Аналітика фінансового ринку України [Електронний ресурс]. – URL: <https://finbalance.com.ua/>.

20. Білоус В. В. Використання CRM-технологій в діяльності банків [Електронний ресурс] / В. В. Білоус // Репозитарій Вінницького національного аграрного університету. – 2023. – URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/1522.pdf>.

21. Білявський В. М. Ефективність застосування CRM-технологій в діяльності підприємства / В. М. Білявський, О. О. Ставіцький // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-

конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – В 2-х т. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 69–72.

22. В'ялець О. В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект / О. В. В'ялець // Наукові праці НУХТ. – 2019. – Т. 25, № 3. – С. 90–95.

23. Войтко Е. Ю. CRM як інструмент підвищення ефективності управління клієнтською базою [Електронний ресурс] / Е. Ю. Войтко, А. О. Азарова // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи. – Вінницький національний технічний університет, 2025. – URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/47911>.

24. Гладищук Я. А. Особливості реалізації маркетингової політики у банківській установі / Я. А. Гладищук // Економіка, управління та адміністрування. – 2024. – № 4 (106). – С. 136–144.

25. Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-системи на підприємстві / Л. Гордєєва-Герасимова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – Том 2, № 6. – С. 115–118.

26. Грибенюк С. М. Сутність управління взаємовідносинами з клієнтами за допомогою інформаційно-аналітичних CRM-систем [Електронний ресурс] / С. М. Грибенюк // XIV Всеукраїнська студентська конференція. – Харків : О.М. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 2021. – URL: <https://eprints.kname.edu.ua/view/divisions/nds/2021.html>

27. Економічна правда. Матеріали про банківський ринок України [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.epravda.com.ua/>.

28. Заволодіння коштами «Укргазбанку»: матеріали відкрито [Електронний ресурс]. – URL: <https://nabu.gov.ua/news/zavolod-nnia-koshtami-ukrgazbanku-mater-ali-v-dkrito/>.

29. Законодавство України – банківська сфера [Електронний ресурс]. – URL: <https://ips.ligazakon.net/>.

30. Карпенко О. О. Маркетингові інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами у сучасному бізнес-середовищі банківського

сектору економіки / О. О. Карпенко, В. М. Бобровник // Маркетинг очима молоді в умовах євроінтеграційних процесів : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Хмельницький, 29 травня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2025. – С. 33–37.

31. Карпенко Ю. Ю. Інформаційні системи та технології як забезпечення системи управління взаємовідносинами банку з клієнтами / Ю. Ю. Карпенко, Т. М. Білоусько // Збірник наукових статей магістрів Інституту економіки, управління та інформаційних технологій. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 11–16.

32. Катков Ю. І. Проблеми впровадження CRM-систем / Ю. І. Катков, О. С. Звенігородський, С. В. Прокопов, А. В. Пупченко // Зв'язок. – 2019. – № 3. – С. 19–26.

33. Кібальник Л. Особливості системи банківського маркетингу та управління нею в умовах цифровізації / Л. Кібальник, О. Кравченко, В. Пилипенко // Молодий вчений. – 2024. – № 5 (129). – С. 146–150.

34. Клейменова С. М. До питання про ознаки банківських послуг / С. М. Клейменова // Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага. – Ужгород, 2024. – Т. 1, № 84. – С. 292–296.

35. Ковпака А. Особливості використання ERP- і CRM- систем для автоматизації управління підприємством [Електронний ресурс] / А. Ковпака, І. Саух, С. Павлова. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2022. – № 1. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2022_1_9.

36. Король А. Еволюція систем управління відносинами з клієнтами (CRM) / А. Король, О. Лежепекова // Актуальні проблеми сучасного дизайну : збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 25 квітня 2024 року. – У 3-х т. – Т. 2. – Київ : КНУТД, 2024. – С. 101–103.

37. Краузе О. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю / О. Краузе, І. Піняк, С. Шпилик // Галицький економічний вісник. – Т.: ТНТУ, 2022. – Том 77, № 4. – С. 94–102.

38. Кривенко Ю. В. До питання цифровізації банківських послуг [Електронний ресурс] / Ю. В. Кривенко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка. – 2024. – № 47. – С. 112–118. – URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/47.pdf>.
39. Максютенко І. Є., Захарченко П. В., Шевченко І. В. Маркетинг взаємовідносин: навч. посіб. – Київ : КНУБА, 2024. – 114 с.
40. Мартин О. Клієнтоорієнтована система управління підприємством: сутність та значення / О. Мартин, М. Гавришук // Scientific Collection «InterConf». – 2024. – № 199. – С. 12–15. – URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/6074>
41. Мешков С. Важливість CRM-систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства [Електронний ресурс] / С. Мешков // Bulletin of Sumy National Agrarian University. – 2024. – № 3 (99). – С. 45–50. – URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/349>
42. Міжнародний валютний фонд. Програми співпраці з Україною [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.imf.org/uk/Countries/UKR>.
43. Міністерство фінансів України. Інформація про державні банки [Електронний ресурс]. – URL: <https://mof.gov.ua/uk/ukrgasbank>.
44. Міцкевич Н. В. Автоматизація взаємовідносин з клієнтами як інструмент управління діяльністю сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Міцкевич, Д. І. Міцкевич // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2020. – № 3. – С. 19–26. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vanp_2020_3_5
45. Мозгова Г. В. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи [Електронний ресурс]/ Г. В. Мозгова, А. О. Морозов, О. Д. Фомін // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – № 2. – С. 89–94. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_2_17
46. Монетарна політика та звітність [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary>.

47. Новини Банків [Електронний ресурс]. – URL: <https://finance.liga.net/ua/amp/public/index.php/ua/bank>
48. Нянько Л. Розвиток цифрового маркетингу банківських установ [Електронний ресурс] / Л. Нянько, В. Нянько // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2024. – № 1. – С. 45–52. – URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/download/8/8/29>.
49. Огляд фінансових інституцій України [Електронний ресурс]. – URL: <https://biz.nv.ua/>.
50. Петецькі І. Актуальність впровадження CRM-систем на підприємствах [Електронний ресурс] / І. Петецькі, Є. Крикавський, У. Гладій, Р. Черкес // Академічні візії. – 2023. – № 18. – URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/298>.
51. Підгора Є. О. Сучасні клієнтоорієнтовані ІТ-технології «CRM-системи»: суть і доцільність їх впровадження на підприємствах [Електронний ресурс] / Є. О. Підгора, О. В. Латишева, М. Ю. Мілявський // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – № 6 (2). – С. 28–32. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2018_6%282%29__9
52. Про банки і банківську діяльність від 07.12.2000р. - № 2121- III (редакція 30.07.2025р.) [Електронний ресурс]. – URL: https://protocol.ua/ua/pro_banki_i_bankivsku_diyalnist/.
53. Рац О. М. Напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банків [Електронний ресурс] / О. М. Рац, В. О. Тороєва // Економіка та суспільство. – 2016. – № 2. – С. 599–604. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/107.pdf
54. Савран Н. В. CRM-система: етапи розвитку та класифікація видів [Електронний ресурс] / Н. В. Савран // Економічний простір. – 2021. – № 168. – С. 72–77. – URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/859>
55. Світовий банк. Огляд фінансового сектору України [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.worldbank.org/en/search?q=%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D>

0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA.%
20%D0%9E%D0%B3%D0%BB%D1%8F%D0%B4%20%D1%84%D1%96%D0%
BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B3%D0%BE
%20%D1%81%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%83%20%D0
%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8

56. Статистика банківського сектору України [Електронний ресурс]. – URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic>.

57. Турчин Л. Я. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств [Електронний ресурс] / Л. Я. Турчин, В. М. Островерхов // Економічний аналіз. – Тернопіль, 2018. – Т. 28, № 3. – С. 199–206. – URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/%20download/1581/6565656670>

58. Укргазбанк [Електронний ресурс]. – URL: <https://finance.ua/ua/banks/ukrgasbank>.

59. Укргазбанк [Електронний ресурс]. – URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/ukrgasbank/>.

60. Хлистун Д. М. Удосконалення системи управління комунікацією організації зі споживачами шляхом автоматизації процесу надання послуг у середовищі CRM / Д. М. Хлистун // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2023. – № 68. – С. 19–28.

61. Цатурян Р. О. Сучасний інструментарій клієнторієнтованого управління промисловим підприємством як виробничою корпорацією [Електронний ресурс] / Р. О. Цатурян, Б. О. Федюк, Р. І. Жовновач // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: наук. зб. – Кропивницький: ЦНТУ, 2024. – № 11 (44). – С. 110–119. – URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11\(44\)/13.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/11(44)/13.pdf)

62. Шапран Є. М. Підвищення ефективності управління торговими підприємствами на основі інтелектуально-інформаційних систем : монографія [Електронний ресурс] / Є. М. Шапран, С. К. Рамазанов, О. Б. Білоцерківський, О.

А. Сергієнко, О. Є. Гапоненко, С. О. Степурина, І. І. Соснов. – Х.: ТОВ «Планета-Прінт», 2020. – 168 с. – URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/5fdc42fc-f389-446c-b48e-9d500e60eb15>

63. Юрчук Н. П. CRM-системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку [Електронний ресурс] / Н. П. Юрчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – № 23 (2). – С. 141-147. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_23%282%29__29

64. Яловега Н. І. CRM-система як інструмент удосконалення взаємовідносин з клієнтами [Електронний ресурс] / Н. І. Яловега // Міжнародна інтернет-конференція «ECONOMY» – Світ наукових досліджень: збірник тез. – 2019. – URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/3102/>.

65. Янчук Т. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності [Електронний ресурс] / Т. Янчук, О. Боєнко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 48. – URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Класифікації та характеристики основних інструментів CRM у банківській практиці

Категорія інструментів CRM	Підкатегорія	Основна функція	Приклади застосування в банку
1	2	3	4
Збір та обробка даних	Інформаційні системи	Накопичення та зберігання даних про клієнтів, їх транзакції, демографічні та поведінкові характеристики	Ведення бази клієнтів, історії платежів, профілювання за віком та доходом
	Моніторинг поведінки	Відстеження дій клієнта на сайті, в мобільному додатку та при обслуговуванні	Аналіз частоти операцій, часу користування мобільним додатком, реакцій на пропозиції
Комунікації	Канали зв'язку	Забезпечення багатоканального контакту з клієнтами	Електронна пошта, SMS, push-повідомлення, чат-боти, дзвінки від контакт-центру
	Персоналізовані повідомлення	Формування індивідуальних пропозицій для клієнтів	Надсилання акційних пропозицій на основі історії покупок або використання кредитних продуктів
Аналітичні інструменти	Сегментація клієнтів	Групування клієнтів за різними ознаками для точкового маркетингу	Виділення VIP-клієнтів, молоді аудиторії, корпоративних клієнтів
	Прогнозування поведінки	Оцінка потенційних потреб та ризиків клієнтів	Прогноз відтоку клієнтів, виявлення потенційних клієнтів для крос-продажів
	Оцінка ефективності кампаній	Аналіз результатів маркетингових активностей	Вимірювання ROI рекламних кампаній, відсоток відкриття email-розсилок

Продовження таблиці А 1

	2	3	4
Автоматизація процесів	Роботизовані сервіси	Автоматизація рутинних завдань і процесів	Автоматичні відповіді на типові запити, чат-боти, нагадування про платежі
	Персоналізовані пропозиції	Автоматичне формування пропозицій на основі даних про клієнта	Кредитні пропозиції, акційні програми, індивідуальні бонуси
	Система лояльності	Управління програмами лояльності, накопичувальними бонусами та акціями	Бали за транзакції, спеціальні знижки для активних клієнтів
Внутрішня аналітика	Звітність для менеджменту	Формування звітів про активність клієнтів та ефективність підрозділів	Щомісячні звіти, дашборди KPI, аналітика по відділеннях та продуктах
	Контроль показників взаємодії	Відстеження якості обслуговування та часу реакції співробітників на запити клієнтів	Контроль SLA, середній час відповіді на запит, рівень задоволеності клієнтів

Джерело: власна розробка автора

Таблиця Б1 – Динаміка показників балансу АБ «Укргазбанк» за 2022–2024 роки, тис. грн

Активи / Зобов'язання / Капітал	31.12.2024р.	31.12.2023р.	31.12.2022р.	Абс. зміна 2024– 2023рр.	Відносна зміна % 2024– 2023рр.	Абс. зміна 2023– 2022рр.	Відносна зміна % 2023– 2022рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та їх еквіваленти	67 276 990	49 749 451	35 346 787	17 527 539	35,23	14 402 664	40,75
Кредити та інші залишки з банками	1 424 266	1 633 211	4 250 569	-208 945	-12,79	-2 617 358	-61,58
Кредити та аванси клієнтам	67 649 476	63 332 947	64 759 128	4 316 529	6,82	-1 426 181	-2,20
Інвестиції в цінні папери	59 491 216	55 728 665	23 217 149	3 762 551	6,75	32 511 516	140,03
Похідні фінансові активи	1 827	2 933	15 069	-1 106	-37,71	-12 136	-80,54
Інвестиційна нерухомість	346 362	154 269	156 366	192 093	124,52	-2 097	-1,34
Поточні податкові активи	–	1 070 155	2 690 423	-	-	-1 620 268	-60,22
Відстрочені податкові активи	230 531	54 449	30 138	176 082	323,39	24 311	80,67
Основні засоби та нематеріальні активи	1 217 319	1 225 785	1 187 144	-8 466	-0,69	38 641	3,25
Активи з права користування	110 731	138 631	166 113	-27 900	-20,13	-27 482	-16,54
Інші фінансові активи	738 138	2 112 157	900 755	-1 374 019	-65,05	1 211 402	134,49
Інші нефінансові активи	414 093	664 730	709 427	-250 637	-37,71	-44 697	-6,30
Загальна сума активів	198 900 949	175 867 383	131 645 949	23 033 566	13,10%	44 221 434	33,59%
Кошти банків	3 495 409	2 794 957	5 568 569	700 452	25,06%	-2 773 612	-49,81%
Кошти клієнтів	166 650 480	154 133 564	112 778 613	12 516 916	8,12%	41 354 951	36,67%

ДОДАТОК Б

Динаміка показників балансу АБ «Укргазбанк» за 2022–2024 роки, тис. грн

Продовження таблиці Б1

1	2	3	4	5	6	7	8
Похідні фінансові зобов'язання	1 285	20 376	–	-19 091	-93,69%	-	-
Інші залучені кошти	8 452 594	5 579 937	4 384 815	2 872 657	51,48%	1 195 122	27,26%
Резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії	528 777	677 152	302 743	-148 375	-21,91%	374 409	123,67%
Інше забезпечення	149 786	153 335	196 106	-3 549	-2,31%	-42 771	-21,81%
Інші фінансові зобов'язання	1 372 557	648 999	771 373	723 558	111,49%	-122 374	-15,86%
Інші нефінансові зобов'язання	1 122 918	613 411	1 341 373	509 507	83,06%	-727 962	-54,27%
Поточні податкові зобов'язання	917 254	–	–	–	–	–	–
Загальна сума зобов'язань	182 691 060	164 621 731	124 729 827	18 069 329	10,98%	39 891 904	31,98%
Загальна сума власного капіталу	16 209 889	11 245 652	6 916 122	4 964 237	44,14%	4 329 530	62,60%
Загальна сума пасивів	198 900 949	175 867 383	131 645 949	23 033 566	13,10%	44 221 434	33,59%

Джерело: складено і розраховано за даними [17]

Таблиця В1 – Динаміка фінансових результатів діяльності банку за 2022–2024 роки, тис. грн

Показник	31.12.2024р.	31.12.2023р.	31.12.202р.	Абс. зміна 2024– 2023рр.	Відносна зміна 2024– 2023, %	Абс. зміна 2023– 2022рр.	Відносна зміна 2023– 2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Процентні доходи	20 756 717	17 369 733	11 566 838	3 386 984	19,50	5 802 895	50,17
у т.ч. ефективного відсотка	20 641 557	17 300 343	11 516 838	3 341 214	19,31	5 783 505	50,22
Інші процентні доходи	115 160	69 390	50 000	45 770	65,96	19 390	38,78
Комісійні доходи	2 312 281	2 260 965	2 267 365	51 316	2,27	-6 400	-0,28
Процентні витрати	-10 625 247	-10 690 068	-6 920 906	64 821	-0,61	-3 769 162	54,46
Комісійні витрати	-948 789	-964 194	-960 636	15 405	-1,60	-3 558	0,37
Чистий прибуток від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	453	267	24 421	186	69,66	-24 154	-98,91
Чистий прибуток від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	373 908	72 374	231 157	301 534	416,63	-158 783	-68,69
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою	311 780	260 318	171 479	51 462	19,77	88 839	51,81
Чистий прибуток від переоцінки іноземної валюти	135	274	865	-139	-50,73	-591	-68,32

Продовження таблиці В1

1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий збиток від переоцінки об'єктів інвест. нерухомості	-19 853	-2 097	-2 097	-17 756	846,73	0	0,00
Збиток від зменшення корисності, визначений згідно з МСФЗ 9	-1 124 142	-167 519	-97 911	-956 623	571,05	-69 608	71,09
Інші прибутки	324 024	448 147	214 564	-124 123	-27,70	233 583	108,86
Витрати на виплати працівникам	-3 757 852	-2 941 919	-2 545 856	-815 933	27,73	-396 063	15,56
Амортизаційні витрати	-480 528	-427 404	-356 780	-53 124	12,43	-70 624	19,79
Інші адміністративні та операційні витрати	-1 274 911	-1 068 390	-930 922	-206 521	19,33	-137 468	14,77
Прибуток (збиток) від зменшення корисності для нефінансових активів	43 290	-24 010	–	67 300	-280,30	-	-
Прибуток від операційної діяльності	5 913 266	4 667 958	-4 080 576	1 245 308	26,68	8 748 534	-214,39
Збиток від припинення визнання фінансових активів	-110	-7 055	-7 055	6 945	-98,44	0	0,00
Прибуток до оподаткування	5 913 156	4 660 903	-4 087 631	1 252 253	26,87	8 748 534	-214,02
Витрати на сплату податку	-2 496 685	-2 724 477	-137 626	227 792	-8,36	-2 586 851	1879,62
Чистий прибуток	3 416 471	1 936 426	-3 961 517	1 480 045	76,43	5 897 943	-148,88

Джерело: складено і розраховано за даними [17]



ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

СЕРТИФІКАТ

ПРО УЧАСТЬ

у VIII ВНПК студентів та молодих вчених
«Маркетинг очима молоді в умовах
євроінтеграційних процесів»

Олександр Карпенко



Віталій Карпенко
Декан факультету
економіки і управління



КАФЕДРА
МАРКЕТИНГУ

м.Хмельницький
29 травня 2025 р.