

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2026 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

« ____ » _____ 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 075 «Маркетинг»
освітньо-професійної програми «Маркетинг»
на тему: «Комплексне дослідження маркетингового середовища
підприємства у системі стратегічного ситуаційного аналізу»**

Виконав(ла): здобувач(ка) 5 курсу, групи ЗМА-5-3

Ляміна Катерина Владиславівна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Керівник Семененко Катерина Юріївна
(прізвище , ім'я та по батькові повністю)

_____ (підпис)

Рецензент

_____ (ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач(ка) _____ (підпис)

Київ – 2026 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 075 «Маркетинг»
Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ольга ПЕТУХОВА
“ ____ ” _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Ляміна Катерина Владиславівна

(прізвище, ім'я, по-батькові здобувача)

1. Тема роботи: Комплексне дослідження маркетингового середовища підприємства у системі стратегічного ситуаційного аналізу

2. Керівник кваліфікаційної роботи: Семененко Катерина Юріївна

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 641-КС

3. Строк подання здобувачем роботи 02.02.2026 року.

4. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти, прийняті Верховною Радою, постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; інструкції органів виконавчої влади; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; бухгалтерська і статистична звітність підприємства.

5. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи аналізу маркетингового середовища підприємства. Розділ 2. Аналіз маркетингового середовища АТ «Універсал Банк». Розділ 3. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії monobank. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу: Аналіз основних економічних показників діяльності АТ «Універсал Банк» за 2023-2024 рр., Політико-правові фактори макросередовища, Економічні фактори впливу на АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», Соціальні чинники, що впливають на діяльність банку, Технологічні фактори макросередовища, WOT-аналіз, Кількісні результати SWOT-аналізу АТ «Універсал Банк», Очікувані результати від впровадження заходу «Cash Flow Monobank», Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності АТ «Універсал Банк»

6. Дата видачі завдання 08.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	08.09.2025- 26.09.2025	Виконано
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	29.09.2025- 17.10.2025	Виконано
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні основи аналізу маркетингового середовища підприємства»	20.10.2025- 14.11.2025	Виконано
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз маркетингового середовища АТ «Універсал банк»»	17.11.2025- 19.12.2025	Виконано
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії monobank»	22.12.2025- 23.01.2026	Виконано
6.	Написання висновків. Оформлення списку використаних джерел	26.01.2026- 29.01.2026	Виконано
7.	Оформлення роботи	30.01.2026- 02.02.2026	Виконано

Здобувач(-ка)

Ляміна К.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

Семененко К.Ю.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ляміна К.В.. Аналіз маркетингового середовища та напрями вдосконалення маркетингової стратегії АТ «Універсал Банк»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 075 «Маркетинг». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2026.

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та практичні аспекти аналізу маркетингового середовища підприємства в умовах мінливості ринку та посилення конкурентної боротьби. Розкрито сутність та структуру макро- і мікросередовища, а також їхній вплив на формування маркетингових рішень підприємства.

Досліджено маркетингове середовище АТ «Універсал Банк» та проведено аналіз його внутрішніх і зовнішніх чинників з використанням методів стратегічного ситуаційного аналізу, зокрема PEST-, SWOT- та VRIO-аналізу. Проаналізовано фінансові показники діяльності банку та конкурентне оточення бренду monobank, на основі чого виявлено основні проблеми маркетингової діяльності.

За результатами дослідження запропоновано напрями вдосконалення маркетингової стратегії monobank, спрямовані на підвищення ефективності використання маркетингових ресурсів, посилення диференціації та зростання клієнтської лояльності. Розраховано очікувані результати впровадження запропонованих заходів та визначено їхній вплив на показники діяльності банку.

Кваліфікаційна робота викладена на 72 сторінках, містить 28 таблиць, 2 рисунки, 1 додаток.

Ключові слова: маркетингове середовище, макросередовище, мікросередовище, стратегічний аналіз, PEST, SWOT, VRIO, маркетингова стратегія, конкуренція.

ANNOTATION

Liamina K.V. Analysis of the marketing environment and directions for improving the marketing strategy of JSC «Universal Bank».

Qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 075 «Marketing». – National University of Food Technologies, Kyiv, 2026.

The qualification work examines theoretical and practical aspects of analyzing a company's marketing environment under conditions of market volatility and increasing competition. The essence and structure of the macro- and micro-environment and their influence on marketing decision-making are revealed.

The marketing environment of JSC «Universal Bank» is analyzed, including its internal and external factors, using strategic situational analysis methods such as PEST, SWOT, and VRIO analysis. The financial performance indicators and competitive environment of the monobank brand are examined, which allowed identifying the main problems of the bank's marketing activities.

Based on the research results, directions for improving the marketing strategy of monobank are proposed, aimed at increasing the efficiency of marketing resource use, strengthening differentiation, and enhancing customer loyalty. The expected results of implementing the proposed measures are calculated, and their impact on the bank's performance indicators is determined.

The qualification work is presented on 72 pages, contains 28 tables, 2 figures, 1 appendix.

Keywords: marketing environment, macro-environment, micro-environment, strategic analysis, PEST, SWOT, VRIO, marketing strategy, competition.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні основи аналізу маркетингового середовища підприємства	10
1.1. Поняття та сутність маркетингового середовища підприємства	10
1.2. Зовнішнє і внутрішнє середовище: основні елементи та фактори впливу	16
1.3. Поняття стратегічного ситуаційного аналізу та методи дослідження	29
Розділ 2. Аналіз маркетингового середовища ат «універсал банк».....	34
2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	34
2.2. Аналіз внутрішнього середовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	40
2.3. Аналіз мікросередовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	43
2.3.1. PEST-аналіз макросередовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	43
2.3.2. SWOT-аналіз маркетингового середовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	49
РОЗДІЛ 3. Пропозиції щодо вдосконалення маркетингової стратегії monobank	56
3.1. Основні напрями розвитку банку	56
3.2. Розрахунок економічної ефективності.....	58
3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу	58
3.2.2. Розроблення бюджету заходу	60
3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу	61
3.3. Визначення впливу заходу на показники діяльності.....	64
Висновки	66
Список використаних джерел	68
Додатки	

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин підприємства функціонують у складному та мінливому середовищі, яке визначає вектор їх стратегічного розвитку, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до зовнішніх впливів. Глобалізація, технологічні інновації, трансформація споживчих цінностей, а також посилення регуляторних вимог суттєво змінюють правила ведення бізнесу, що актуалізує потребу в глибокому науковому осмисленні та комплексному аналізі маркетингового середовища підприємства. Саме це середовище формує поле можливостей і ризиків, у межах якого приймаються всі стратегічно значущі управлінські рішення.

Маркетингове середовище виступає багатовимірною системою взаємопов'язаних чинників, які з одного боку впливають на можливості підприємства щодо формування ефективної ринкової поведінки, а з іншого – самі реагують на наслідки рішень, що ухвалюються. Успішність підприємства на ринку безпосередньо залежить від здатності своєчасно ідентифікувати ці фактори, оцінювати їх інтенсивність впливу та трансформувати зовнішні виклики в управлінські можливості. Тому аналіз маркетингового середовища є не епізодичною процедурою, а ключовим елементом стратегічного менеджменту, що забезпечує базу для прогнозування ринкової кон'юнктури, розроблення маркетингових стратегій та формування стійких конкурентних переваг.

Актуальність дослідження обумовлюється зростанням турбулентності макросередовища, посиленням конкуренції, цифровізацією ринків та змінами регуляторної політики держави щодо рекламної діяльності, електронної комерції, захисту прав споживачів та персональних даних. Підприємства все більше потребують системних інструментів, що дозволяють не лише фіксувати, але й інтерпретувати динаміку середовища, формувати стратегічні

альтернативи та адаптивні сценарії поведінки. У цьому контексті стратегічний ситуаційний аналіз виступає інтегрованою концепцією, що поєднує оцінювання зовнішніх і внутрішніх детермінант діяльності підприємства, моделювання конкурентного тиску та діагностику ресурсного потенціалу.

Метою даної роботи є дослідження теоретичних основ аналізу маркетингового середовища підприємства та обґрунтування ролі стратегічного ситуаційного аналізу у процесі розроблення та реалізації маркетингової стратегії.

Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- визначити сутність, структуру та чинники впливу маркетингового середовища підприємства;
- дослідити співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів у процесі формування маркетингових рішень;
- узагальнити методологічні підходи до стратегічного ситуаційного аналізу та класифікувати застосовувані інструменти;
- проаналізувати маркетингове середовище АТ «Універсал Банк»;
- розробити напрями вдосконалення маркетингової стратегії monobank та оцінити їхню економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є маркетингове середовище підприємства як система взаємодіючих факторів.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні основи стратегічного аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства.

Методологічну основу становлять наукові праці у сфері маркетингу, стратегічного менеджменту, конкурентної економіки, а також нормативно-правові акти України, що регулюють ринкову, рекламну та комунікаційну діяльність підприємств. У роботі використано методи аналізу і синтезу, узагальнення, порівняння, системного та структурно-логічного підходів.

Практична значущість дослідження полягає у можливості

застосування отриманих результатів для удосконалення маркетингових стратегій підприємств, посилення їх адаптивності до змін ринкового середовища та формування стійких конкурентних позицій.

Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 70 сторінок, включаючи 27 таблиць, 2 рисунків. Список використаних джерел (37 найменувань) – 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність маркетингового середовища підприємства

З позицій сучасного маркетингу поняття маркетингового середовища підприємства розглядається як одна з базових категорій, що визначає зміст, спрямованість та ефективність усієї маркетингової діяльності. У науковій літературі існує широкий спектр підходів до тлумачення цієї дефініції, однак ключовою є ідея про те, що маркетингове середовище – це сукупність сил, факторів та суб'єктів, які прямо чи опосередковано впливають на здатність підприємства досягати своїх цілей, будувати стійкі взаємини із цільовими клієнтами та адаптуватися до змін ринку [1, с. 45].

Класичне визначення, запропоноване Ф. Котлером, трактується як «сукупність суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і всередині неї та впливають на можливості маркетингової служби підтримувати успішні відносини з цільовими клієнтами» [2]. Ця інтерпретація поєднує як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування підприємства, що дає змогу розглядати маркетингове середовище як відкриту систему, у якій фірма взаємодіє з численними стейкхолдерами – споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками, державними структурами, фінансовими інститутами та суспільством загалом.

Еволюція підходів до розуміння сутності маркетингового середовища відображає загальні тенденції розвитку теорії управління та економічних систем. У 1950–1970-х роках акцент робився переважно на зовнішніх ринкових чинниках (конкуренція, споживчі потреби, ціни), тоді як у подальшому дослідники почали усвідомлювати важливість внутрішнього контексту – організаційної культури, системи управління, корпоративних ресурсів [3]. У XXI столітті поняття маркетингового середовища набуло

системного характеру: підприємство розглядається як частина динамічної мережі взаємопов'язаних елементів, у якій будь-яка зміна зовнішнього параметра викликає відгук у внутрішній структурі, а отриманий результат формує зворотний зв'язок, що впливає на подальші рішення.

Системна природа маркетингового середовища полягає у взаємозалежності всіх його компонентів і постійній взаємодії «підприємство – ринок – зацікавлені сторони». Зв'язки в цій системі носять нелінійний характер: вплив одного чинника може бути посилений або, навпаки, компенсований іншим; наслідки певних управлінських дій можуть проявитися із часовим лагом [4]. Саме тому у стратегічному менеджменті дедалі більшого значення набувають інструменти моніторингу та аналізу середовища, зокрема маркетингова інформаційна система, яка виконує роль «сенсора» у виявленні змін зовнішніх і внутрішніх умов функціонування бізнесу [5, с. 89].

Структурно маркетингове середовище поділяють на дві великі підсистеми: макросередовище та мікросередовище. Такий поділ є канонічним у теорії маркетингу й використовується як базова аналітична рамка для стратегічного ситуаційного аналізу [6].

Макросередовище охоплює глобальні чинники, які формують умови діяльності підприємства, але не піддаються безпосередньому управлінському впливу з його боку. У науковій практиці поширено використовують модель PESTEL, що систематизує ключові поля впливу:

- Політичні та правові фактори, які визначають стабільність державної влади, податкову політику, регуляторні обмеження, державну підтримку бізнесу;

- Економічні чинники, серед яких рівень інфляції, курс національної валюти, динаміка ВВП, рівень доходів населення, процентні ставки, безробіття;

- Соціокультурні фактори, пов'язані зі змінами споживчих цінностей, стилю життя, демографічної структури, культурних традицій, ставлення до інновацій;

- Технологічні фактори, що охоплюють темпи науково-технічного прогресу, цифровізацію, автоматизацію, розвиток електронної комерції;
- Екологічні фактори, які відображають вимоги до екологічної безпеки виробництва, утилізації відходів, використання ресурсів;
- Демографічні чинники, зокрема чисельність і структура населення, урбанізаційні процеси, міграційні тенденції [7, с. 43].

PESTEL-модель виступає своєрідною «картою полів сил», де кожен елемент впливає на стратегічні рішення підприємства, створюючи можливості або загрози для його розвитку [9]. Наприклад, зростання рівня цифрової грамотності населення формує нові вимоги до маркетингових каналів комунікації, а посилення екологічних стандартів змушує бізнес адаптувати виробництво до концепції сталого розвитку.

Мікросередовище, у свою чергу, охоплює фактори, що мають безпосередній вплив на здатність фірми обслуговувати клієнтів і досягати поставлених цілей. Його елементи можна поділити на такі групи:

1. Споживачі – головна рушійна сила, яка визначає попит, сприйняття цінності, очікування та рівень лояльності до бренду.
2. Конкуренти – підприємства, що пропонують аналогічні товари чи задовольняють ті самі потреби. Аналіз конкурентного поля передбачає оцінку їхніх стратегій, позиціонування, цінової політики.
3. Постачальники – суб'єкти, які забезпечують ресурси, необхідні для виробництва; їхня стабільність та умови співпраці впливають на собівартість продукції та гнучкість компанії.
4. Посередники – організації, що сприяють просуванню товарів і доведенню їх до кінцевого споживача (дистриб'ютори, логістичні оператори, маркетингові агенції).
5. Контактні аудиторії – медіа, громадські організації, фінансові структури, які формують імідж компанії.
6. Сама компанія, її ресурси, процеси, структура управління, корпоративна культура, інноваційний потенціал [4].

На сучасному етапі особливої ваги набуває правове середовище як складова маркетингового простору підприємства. Воно формує нормативні «рамки», у межах яких компанія може здійснювати маркетингові дії, рекламну діяльність і комунікації з клієнтами. В Україні цей контур визначається низкою базових законодавчих актів, що регламентують правила поведінки суб'єктів господарювання на ринку.

Перш за все, у сфері реклами ключове значення має Закон України «Про рекламу», який встановлює загальні вимоги до змісту рекламних повідомлень (ст. 8), забороняючи поширення недобросовісної, неправдивої, дискримінаційної чи прихованої реклами. Також у ньому зазначено, що реклама не повинна вводити споживачів в оману щодо характеристик товару, цін чи умов придбання [ЗУ «Про рекламу», ст. 8].

Наступний аспект – захист прав споживачів, який урегульовано однойменним законом. Зокрема, ст. 15 зобов'язує продавця надавати споживачеві повну і достовірну інформацію про товар до моменту його придбання: найменування, склад, ціну, умови використання, гарантійні зобов'язання. Невиконання цієї вимоги може розцінюватися як порушення права на інформований вибір [ЗУ «Про захист прав споживачів», ст. 15].

У зв'язку з розвитком електронної комерції особливого значення набув Закон України «Про електронну комерцію», який встановлює вимоги до ідентифікації продавця, змісту комерційних електронних повідомлень, а також використання персональних даних. Так, ст. 7 вимагає, щоб продавець у кожній комерційній пропозиції чітко зазначав своє найменування, місцезнаходження, контактні дані та податковий номер, а також не допускав приховування рекламного характеру повідомлення [ЗУ «Про електронну комерцію», ст. 7].

Окремо варто згадати Закон України «Про захист персональних даних», який регламентує принципи їхньої обробки (ст. 6) та встановлює обов'язки володільця і розпорядника. Зокрема, дані мають збиратися лише з визначеною метою, не підлягати надмірному накопиченню і повинні бути захищені від несанкціонованого доступу. Для маркетингу це означає

необхідність дотримання принципів прозорості та добровільної згоди суб'єкта на отримання промоційних матеріалів [ЗУ «Про захист персональних даних», ст. 6].

Не менш важливою складовою правового контексту є законодавство про недобросовісну конкуренцію, яке визначає типові порушення ринкової етики. Відповідно до ст. 4 Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції», неправомірним вважається використання чужих позначень, упаковки, реклами або інформації, здатної ввести споживача в оману щодо виробника товару. Порушення цих норм може призвести не лише до штрафів, а й до репутаційних втрат [ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції», ст. 4].

Додатково регулюється питання мови реклами: відповідно до ст. 32 Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», реклама на території України повинна виконуватися державною мовою. Це має безпосереднє значення для маркетингових стратегій, адже порушення мовних вимог може розцінюватися як адміністративне правопорушення.

Нормативно-правове поле маркетингового середовища в Україні таким чином виконує роль «правового коридору», у межах якого підприємства формують свої стратегії. Це обмеження не лише встановлює межі допустимого, а й створює передумови для чесної конкуренції, підвищення довіри споживачів і розвитку цивілізованого ринку.

У стратегічному ситуаційному аналізі підприємства важливо враховувати не лише безпосередні ринкові фактори, а й динаміку законодавчих змін, що впливають на маркетингові практики. Наприклад, посилення регулювання в сфері персональних даних (GDPR-подібні ініціативи в ЄС і їх імплементація в українське право) формує нові вимоги до CRM-систем і комунікацій з клієнтами [8]. У цьому контексті маркетингове середовище стає не просто сукупністю умов, а складною адаптивною системою, у якій взаємодіють економічні, технологічні, соціальні й правові

підсистеми.

Підприємства, які здійснюють стратегічне планування, повинні оцінювати середовище у двох вимірах – статичному (поточний стан) і динамічному (тенденції, тренди, можливі сценарії). Для цього застосовуються різноманітні методи: SWOT-аналіз (виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PESTEL-аналіз (оцінка макросередовища), модель п'яти сил М. Портера (оцінка конкурентного тиску), GAP-аналіз (виявлення стратегічних розривів) [9, с. 40]. Їх комбінація дозволяє сформулювати цілісне уявлення про позицію підприємства на ринку та прогнозувати наслідки управлінських рішень.

Важливо також ураховувати, що маркетингове середовище має часову мінливість. Те, що сьогодні є можливістю, завтра може стати загрозою. Наприклад, стрімке зростання електронної комерції відкриває нові канали збуту, але одночасно загострює конкуренцію й підвищує ризики кібератак або витоку даних. Звідси випливає потреба у постійному моніторингу середовища, адаптації стратегій і розвитку системи раннього попередження про зміни ринкових трендів.

У сучасних умовах цифрової економіки підприємство функціонує в контексті інтегрованих ринкових комунікацій, де кожен елемент середовища взаємопов'язаний з іншими. Наприклад, зміна технологічного чинника (розвиток штучного інтелекту в маркетингу) впливає на соціокультурні аспекти (зміна ставлення споживачів до приватності) та водночас створює нові правові виклики (регулювання збору даних). Тому системне бачення маркетингового середовища – ключ до формування стійких стратегічних рішень.

Підсумовуючи, можна зазначити, що маркетингове середовище підприємства є багаторівневою системою, у якій переплітаються економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові компоненти. Воно виконує функцію середовища існування бізнесу, що визначає межі його адаптивності й конкурентоспроможності. Аналіз середовища повинен базуватися на

поєднанні підходів – PESTEL для оцінки макрорівня, мікроаналізу для вивчення безпосередніх партнерів і конкурентів, а також правового моніторингу для забезпечення відповідності нормативним вимогам.

Таким чином, сутність маркетингового середовища полягає у постійній взаємодії між підприємством і сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують контекст його діяльності. Від глибини розуміння цієї системи залежить якість стратегічних рішень, гнучкість реагування на зміни та здатність забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Саме тому будь-який подальший стратегічний або ситуаційний аналіз маркетингової діяльності має спиратися на комплексне дослідження середовища – від PESTEL і мікрорівневих взаємин до відповідності чинному правовому регулюванню, що визначає коридор легітимних і ефективних маркетингових дій [10].

1.2. Зовнішнє і внутрішнє середовище: основні елементи та фактори впливу

У теорії маркетингу середовище підприємства розглядається як сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають умови його функціонування, можливості розвитку та обмеження маркетингової діяльності. Залежно від характеру впливу та ступеня керованості середовище підприємства поділяють на внутрішнє та зовнішнє, при цьому зовнішнє середовище, у свою чергу, структурно складається з мікросередовища та макросередовища.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює фактори, які формуються безпосередньо в межах організації та перебувають під її управлінським контролем. До основних складових внутрішнього середовища відносять:

- ресурсний потенціал підприємства (фінансові, трудові, інформаційні, технологічні ресурси);

- організаційну структуру управління та систему прийняття рішень;
- маркетингові компетенції персоналу;
- корпоративну культуру та систему цінностей;
- внутрішні бізнес-процеси, зокрема процеси маркетингового планування, комунікацій, ціноутворення та взаємодії з клієнтами.

Стан внутрішнього середовища визначає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, формувати конкурентні переваги та реалізовувати маркетингову стратегію.

Зовнішнє середовище підприємства включає фактори, що виникають поза межами організації та не піддаються безпосередньому контролю з її боку, але суттєво впливають на результати діяльності. У науковій літературі зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище та макросередовище.

Мікросередовище підприємства формується суб'єктами, з якими підприємство перебуває у безпосередній ринковій взаємодії. До його складових належать:

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники;
- посередники;
- контактні аудиторії (медіа, фінансові установи, державні органи, громадські організації).

Саме мікросередовище безпосередньо впливає на реалізацію маркетингових інструментів і визначає умови конкурентної боротьби на ринку.

Макросередовище підприємства охоплює сукупність загальноекономічних, соціальних, політичних, технологічних та інших факторів, які формують загальні умови господарювання. Традиційно його аналіз здійснюється за моделлю PESTEL, що включає:

- політико-правові;
- економічні;

- соціокультурні;
- технологічні;
- екологічні;
- демографічні фактори.

Макросередовище створює фон, у межах якого функціонує підприємство, формуючи можливості та загрози, що мають довгостроковий характер.

Таким чином, ефективний аналіз маркетингового середовища передбачає комплексне дослідження внутрішніх можливостей підприємства, а також мікро- та макрофакторів зовнішнього середовища, що в сукупності визначають стратегічні альтернативи його розвитку.

Зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства утворюють єдину аналітичну площину, у якій виникають і приймаються маркетингові рішення; на практиці саме на стику зовнішніх «сил» і внутрішніх можливостей формується поле стратегічних альтернатив, а правові вимоги задають «непересувні межі» інструментів маркетингу. Для коректного ситуаційного аналізу доцільно чітко розвести зовнішнє середовище на макрорівень (модель PESTEL) і галузевий рівень (конкурентний тиск за М. Портером), а внутрішнє середовище – на ресурсно-компетентнісний і процесний зріз із чітким набором індикаторів вимірювання ефективності [11; 15]. Такий підхід дозволяє сформувати цілісну картину детермінант попиту та пропозиції, бар'єрів і можливостей, а також визначити реалістичні напрями корекції маркетингової стратегії за умов динамічного ринку [12; 14].

Почнемо з макросередовища, яке, попри відсутність прямої керованості з боку підприємства, впливає на параметри попиту, вартість ресурсів, розклад ризиків і допустимий набір маркетингових інструментів. У межах моделі PESTEL логіка аналізу передбачає двокрокову процедуру: по-перше, збір даних за блоками факторів; по-друге, їх інтерпретацію через призму потенційного впливу на цільові метрики бізнесу, товарну політику,

ціноутворення та комунікації [14; 15]. Політико-правовий блок в українському контексті охоплює моніторинг законодавчих змін, що регулюють рекламу, продажі, мову комунікацій, захист персональних даних і конкуренцію. Тут особливо важливі вимоги Закону України «Про рекламу» (наприклад, ст. 8 – загальні заборони у рекламі), Закону «Про забезпечення функціонування української мови як державної» (ст. 32 – мова реклами), правозастосовна практика органів контролю, зокрема Антимонопольного комітету щодо недобросовісної конкуренції та вводить у фокус питання обчислення штрафів і доходів, які беруться до розрахунку санкцій. Для маркетолога це означає потребу в постійному правовому моніторингу та попередній експертизі креативів, договорів із блогерами, промоакцій і рекламних повідомлень на предмет дотримання вимог щодо змісту й форми. У площині індикаторів доцільно вести внутрішній реєстр правових ризиків: кількість виявлених невідповідностей у креативах, частота звернень до юридичного відділу на етапі погодження, кількість коригувань перед запуском кампанії. Така «юридична телеметрія» знижує імовірність «післяфактум» санкцій і втрат іміджу [11; 15].

Економічний блок PESTEL традиційно включає динаміку ВВП/ВНП, інфляцію, обмінний курс, рівень безробіття, доходи домогосподарств і доступність кредиту. Практичний сенс – перетворити макропоказники на ринкові припущення: зростання інфляції має бути відбите у сценаріях індексації цін; послаблення національної валюти – в перегляді імпортової собівартості; падіння реальних доходів – у підвищенні уваги до цінових промо і value-for-money позиціонування. Важливим є й податковий режим витрат на маркетинг: хоча облік і трактування витрат належить до компетенції бухгалтерії та податкових консультантів, для маркетингу це перетворюється на обмеження або, навпаки, стимул використання окремих інструментів (наприклад, спонсорство, подарунки, знижки), що впливають на ефект кампанії в цілому [11; 13]. У наборі індикаторів доцільно мати: індекс купівельної спроможності цільових сегментів, частку витрат домогосподарств

у релевантній категорії, чутливість попиту до ціни (еластичність), а також «фінансові маяки» для плану – граничні рівні знижок, допустимий САС при поточній вартості капіталу, планові коефіцієнти маржинальності [13; 15].

Соціокультурний блок скеровує увагу до демографії, системи цінностей, стилів життя й мовних практик споживання. Для України принциповими є не лише вікові зсуви та урбанізаційні тренди, але й мовні норми обслуговування – ст. 30 Закону про мову фіксує державну мову як «дефолт» у сфері послуг, що автоматично впливає на стандарти фронт-офісних комунікацій і контентну політику брендів у диджиталі та офлайн. Це вимагає не тільки ретельно продуманих глосаріїв і tone of voice, а й перевірок мовної відповідності в дашбордах контролю якості сервісу [12]. Практичні індикатори тут – NPS за мовними скриптами, частка звернень/скарг, пов'язаних із мовою обслуговування, частота аудитів контенту в CRM/чат-ботах/сайті на предмет відповідності нормам [11].

Технологічний блок охоплює рівень розвитку платформ і маркетплейсів, аналітичних стеків, AdTech/MarTech, а також обмеження щодо cookie/ідентифікаторів користувачів і збуту через електронні канали. Ключовими є вимоги Закону «Про захист персональних даних» (ст. 6 – принципи обробки) та перехресні норми Закону «Про електронну комерцію» щодо ідентифікації продавця й прозорості комерційних електронних повідомлень. Для маркетолога наслідок очевидний: дизайн трекінгу та сегментації повинен бути «privacy by design», cookie-банери – інформативні, а CRM-процеси – із чітко зафіксованими підставами для комунікації й механізмами відписки. Індикатори вимірювання – частка згод (opt-in rate) у лід-магнітах, показник deliverability і complaint rate у розсилках, повнота і законність зберігання згод у CRM, частка атрибутованих конверсій за умов обмеженого трекінгу [15].

Екологічний блок у класичній PESTEL фокусується на вимогах до маркування, утилізації й упаковки, що перетинається з правом про недобросовісну конкуренцію (ст. 4 Закону «Про захист від недобросовісної

конкуренції» щодо неправомірного використання позначень/упаковки, так званого trade dress). Для маркетингу це означає потребу в уніфікації довідників маркувань, перевірок екодекларацій у креативах і попередній експертизі дизайну упаковки на унікальність і відсутність змішування з конкурентами. Індикативно відслідковуються: кількість рекламацій на маркування, доля дизайнів, які отримали висновок «ризик змішування», частота оновлень довідника знаків екологічності й відповідність їх застосування [13].

Правовий блок у практиці ситуаційного аналізу доцільно подати як композитну «карту норм»: реклама, споживач, персональні дані, конкуренція, мова, електронна торгівля. У прикладному вимірі це зручно фіксувати не лише в текстових політиках, а й у короткій таблиці орієнтирів для маркетингу – що саме дозволено/заборонено, де біжать «червоні лінії», що контролюється автоматично, а що – через чек-листи вручну [11; 15]. Практика контролю передбачає також знання орієнтирів санкцій: наприклад, порядок накладення штрафів за порушення Закону «Про рекламу» часто оперує величинами, прив'язаними до вартості розповсюдженої реклами (як ідея пропорційності), а АМКУ в рішеннях враховує дохід для визначення розміру штрафів і системно описує, як саме рахуються ці показники – ці деталі суттєво впливають на розрахунок очікуваної вартості регуляторного ризику в бізнес-кейсах. Для управління ризиками доцільно запровадити окремий КРІ: відсоток маркетингових ініціатив, що пройшли превентивну юридичну експертизу; кількість порушень на 100 кампаній; середній час на правове погодження [15].

Галузеве середовище – проміжна ланка між «високою» PESTEL і «приземленим» мікрорівнем – логічно описується моделлю п'яти сил М. Портера: інтенсивність існуючої конкуренції, загроза входу нових гравців, загроза товарів-замінників, сила постачальників і сила покупців. Ця рамка перетворює ринок на вектор «тисків», які разом визначають середню рентабельність у галузі та пояснюють, чому одна й та сама стратегія дає різні результати в різних категоріях [11; 12]. Для практичного застосування корисно тримати під рукою стиснутий чек-лист запитань, що спрямовує збір даних

перед розробкою стратегії: 1) інтенсивність конкуренції – скільки гравців у топ-80% ринку, темп їхніх інновацій, бар'єри виходу; 2) загроза входу – мінімально необхідні інвестиції, регуляторні бар'єри, доступ до каналів збуту; 3) замітники – еластичність за ціною між категоріями, тренди субституції; 4) сила постачальників – концентрація поставок, специфічність активів, можливість інтеграції вгору; 5) сила покупців – концентрація ритейлу/маркетплейсів, крос-елігібіліті товарів, вартість перемикання. Кожен блок потребує не стільки «сухих цифр», скільки їх інтерпретації в термінах стратегічних наслідків: ціноутворення, каналів, умов трейд-маркетингу, вимог до сервісу та швидкості оновлення асортименту [14; 15].

Мікросередовище в маркетинговій логіці – це суб'єкти й сили, із якими компанія взаємодіє безпосередньо: споживачі, конкуренти, посередники, лідери думок, регулятори та громадські організації, місцеві спільноти, медіа, а також сама компанія з її ресурсами й процесами. Почнемо зі споживачів: сучасна практика оперує сегментами й «персонами» (узагальненими портретами), що поєднують демографічні, поведінкові, психографічні та ситуаційні змінні. Для якісного опису персони збираються дані про шляхи до покупки (customer journey), бар'єри, тригери, очікувані «докази» цінності, прийнятні канали взаємодії. Індикатори – конверсія на етапах ворру, LTV по сегментах, коефіцієнт відтоку, NPS і CSAT у розрізі персони, «час до першої цінності» для сервісів [13; 15]. Далі конкуренти: типологія (лідери/претенденти/нішерів/послідовники), карти позиціонування, share of shelf/share of search, порівняльні бенчмарки цін і сервісу. Для посередників (ритейл, дистрибуція, маркетплейси) важливі умови співпраці, SLA, спільні промоінструменти, а також правова коректність оформлення акцій: Закон «Про захист прав споживачів» (ст. 15) зобов'язує надавати повну, достовірну та своєчасну інформацію про умови знижок, «до»/«після» цін, обмеження за строками та кількістю – неврахування цих нюансів створює ризик санкцій і шкодить довірі [11; 15]. Для роботи з лідерами думок і блогерами на додачу до рекламного закону виникає вимога маркування рекламного характеру

співпраці і недопущення прихованої реклами; відтак брифінг і договірні умови повинні містити чіткі положення щодо тегів, дисклеймерів, коректності тверджень про властивості товару.

Переходячи до внутрішнього середовища, доречно розмежувати ресурси й компетенції (що компанія має і вміє) та процеси маркетингу (як вона це реалізує). Для оцінки потенціалу переваг доцільно застосувати VRIO-рамку, що тестує активи/компетенції на чотири критерії: цінність (Value), рідкісність (Rarity), складність імітації (Imitability) та організованість (Organization). У простій прикладній матриці можна розмістити, наприклад, бренд-капітал (висока цінність, рідкісність у категорії, складність імітації через історично нагромаджені асоціації; організованість, якщо бренд-портфель керується системно), власні медіаканали (цінні й організовані, але рідкісність залежить від ніші), перформанс-аналітику (цінність висока; рідкісність і імітованість – середні, якщо стек стандартизований; організованість – залежить від компетенцій команди), дані 1st party (цінність і рідкісність зростають у світі обмеженого трекінгу; імітувати складно за відсутності доступу до джерел; організованість – питання процесів і правомірності) [11]. Під час такого аудиту релевантно вимірювати: відсоток доходу, що генерується через власні канали; частку «брендового» трафіку; вартість повторної покупки; швидкість проєктного циклу від ідеї до запуску; кількість дата-продуктів (сегментів/складених аудиторій), які реально використовуються.

Процеси маркетингу доцільно представити як безперервний контур: дослідження ринку → сегментація/позиціонування → розробка пропозиції цінності (цінність/продукт/ціна/канали/комунікації) → комерціалізація → підтримка лояльності/утримання → зворотний зв'язок і покращення. На кожній ланці працює власний набір KPI: у дослідженнях – кількість валідованих гіпотез на квартал, відсоток рішень, що ґрунтуються на даних; у комунікаціях – reach, частота, CPM/CPC/CAC, частка цільового охоплення; у ціноутворенні – торгові націнки, промо-ROI, відсоток продажів без знижок; у

збути/CRM – конверсія в повторну покупку, LTV/CAC, churn; у сервісі – NPS/CSAT, час відповіді, частка звернень, вирішених з першої взаємодії. Для цілісності аналізу важливо мати зв'язаність показників: наприклад, зростання CAC виправдане, якщо одночасно зростає LTV і скорочується churn; збільшення частки промо повинно відслідковуватися в динаміці маржі та «вихованні» цінової еластичності споживача [13; 15].

Окремий, але критично важливий компонент внутрішнього середовища – юридична відповідність внутрішніх політик і артефактів маркетингової діяльності. Політика конфіденційності має відбивати принципи обробки персональних даних, що впливають зі ст. 6 профільного закону, чітко описувати цілі, обсяги, строки зберігання та права суб'єкта даних; cookie-банери – інформувати про категорії файлів і надавати можливість вибору; правила промо/лотерей – корелювати з вимогами закону про рекламу (щодо недопущення прихованих умов, оманливих тверджень, дискримінаційних формулювань); креативи – відповідати мовним стандартам (ст. 32 Закону про мову). Для електронної торгівлі варто мати шаблони публічної оферти, які відповідають логіці договору приєднання (ст. 634 ЦКУ), і забезпечувати коректну ідентифікацію продавця у кожній комерційній пропозиції згідно з законом про e-commerce. Усі ці елементи – не «юридичні формальності», а частина клієнтського досвіду та маркетингової воронки, оскільки прозорість правил знижує тертя, а відповідність нормам – захищає від регуляторних пауз, які здатні «провалити» сезонну кампанію [11; 15].

Щоб аналітика була не декларативною, а операційною, доцільно зашити в систему управління короткі чек-листи, які легко виконуються на етапі планування. Один із прикладів мінімалістичного, але корисного списку для команди (використовувати перед захистом плану маркетингу на квартал): 1) чи оновлений PESTEL з конкретними даними, що мають значення для нашої категорії (курси, інфляція, правові оновлення, технологічні обмеження трекінгу, соціальні зрушення)? 2) чи є актуалізований аналіз п'яти сил із висновками, як це впливає на наші ціни/канали/асортимент? 3) чи є VRIO-

оцінка ключових активів і план дій щодо «підкачки» слабких місць (напр., розбудова 1st party даних)? 4) чи пройшли креативи швидку юридичну експертизу (мова, реклама, споживач, PD, конкуренція, e-commerce)? 5) чи збалансовані KPI: SAC ↔ LTV, промо-інтенсивність ↔ маржа, reach ↔ частка цільового охоплення? Короткі списки підвищують дисципліну прийняття рішень і знижують ризик пропуску важливої деталі – саме тієї, що часто «ламає» кампанію [12; 15].

Для підсилення нормативно-правового контуру доречно зафіксувати базову мапу норм у вигляді стислого орієнтира, що швидко читається маркетинговою командою. Нижче наведена узагальнювальна таблиця, яка є корисною як «пам'ятка» під час погоджень і творчих сесій.

Таблиця 1.1

Законодавче решування сфери маркетингу

Норма/закон	Стаття	Що означає для маркетингу (коротко)
1	2	3
Закон України «Про рекламу»	Ст. 8 (загальні вимоги/заборони)	Заборона недобросовісної, неправдивої, дискримінаційної, прихованої реклами; обов'язок коректного маркування; підвищені ризики санкцій у разі порушення; потреба в превентивній експертизі креативів.
Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної»	Ст. 32 (мова реклами); ст. 30 (мова обслуговування)	Реклама державною мовою; фронт-офісні стандарти комунікацій державною мовою як «дефолт»; аудит креативів і скриптів.
Закон України «Про електронну комерцію»	Ст. 7 (ідентифікація продавця; комерційні повідомлення)	У кожному комерційному повідомленні – ідентифікаційні дані продавця; прозоре маркування рекламного характеру; відповідальність за приховування суті.
Закон України «Про захист персональних даних»	Ст. 6 (принципи обробки)	«Прозорість» обробки; цільове, пропорційне, безпечне використання даних; наявність згод і механізмів відписки; вимоги до cookie-
Закон України «Про захист прав споживачів»	Ст. 15 (інформація для споживача, знижки/акції)	Повна, достовірна інформація до купівлі; прозорість умов промо і розпродажів; заборона оманливих «до/після» цін; особливі вимоги до позначення строків/обсягів.

1	2	3
Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції»	Ст. 4 (неправомірне використання позначень/упаковки)	Заборона «trade dress»-імітацій; ризик плутанини споживачів; необхідність експертизи дизайну упаковки на унікальність і відсутність змішування.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності АТ «Універсал Банк» [16;17].

Повертаючись до мікросередовища, варто підкреслити роль контактних аудиторій – регулятори, профільні асоціації, медіа, громадські організації. Їх вплив може бути опосередкованим, але суттєвим: негативний інформаційний фон або публічні кейси штрафів здатні вплинути на «вартість довіри» і реальну конверсію кампаній, навіть якщо формально вам не висунуто претензій. Звідси випливає потреба у функції issues management: картографувати чутливі теми, тримати готові Q&A, налаштувати моніторинг інформаційного поля й завчасно визначити «червоні лінії» креативу [11]. Для посередників і маркетплейсів релевантною стає сумісність операційних політик: SLA доставки, правила повернення, вимоги до карточок товару (фото, опис, характеристики), дотримання норм етикеток/маркування. Для лідерів думок – чіткий контрактний фрейм і контроль за маркуванням реклами, щоб уникнути прихованих повідомлень і недобросовісних практик.

Зміст внутрішніх процесів маркетингу логічно ув'язати з вимірюванням результатів. У класичному наборі метрик доцільно тримати: долю ринку (в абсолюті й у цільових сегментах), LTV/CAC, частоту покупок, ARPU/ARPPU для сервісів, показники лояльності (NPS/CSI), частку асортименту, що забезпечує 80% обороту (правило Парето), частку брендovих запитів і Share of Search як проксі-карту brand health, частку власних медіаканалів у перших контактах, CTR/CPA/ROAS у перформанс-кампаніях. Важливо, щоб ці метрики були «приземлені» до циклу ухвалення рішень: наприклад, плануйте експерименти, які прямо впливають на коефіцієнт конверсії «відвідувач → кошик → оплата»; тестуйте цінові пороги;

оптимізуйте мікрокопі в чек-ауті; скорочуйте час відповіді в чаті – усе це вимірювано і зчеплено з бізнес-результатом [13; 15].

Розглянемо стислі приклади того, як зовнішні «сили» взаємодіють із внутрішніми можливостями. Якщо технологічний блок PESTEL посилює обмеження на персоналізацію через куки-обмеження, внутрішня відповідь – побудова 1st party даних і сервісів, що мотивують авторизацію (програми лояльності, цінні кабінети користувача), а також контентні стратегії, які підвищують органічний попит (Share of Search). Якщо економічне середовище демонструє падіння реальних доходів, внутрішня відповідь – портфельне позиціонування (виведення «файтер-бренда», SKU-оптимізація), зміна промо-архітектури й перегляд unit economics у каналах з високими комісіями. Якщо правовий блок посилює вимоги до маркування акцій, внутрішня відповідь – побудова «конвеєра» погоджень: шаблони розмітки знижок, автоматичні перевірки валідності «до/після», затверджені словники дисклеймерів [11; 15].

Не менш показовий кейс – взаємодія з посередниками в умовах сильної сили покупця (п'ята сила Портера): великі мережі та маркетплейси можуть нав'язувати умови, що «з'їдають» маржу. Внутрішня відповідь – посилення власних каналів (D2C), розвиток сервісних диференціаторів (швидкість/гнучкість доставки, персоналізовані пропозиції), акцент на категорії з нижчою порівнянністю (lower comparability), де ціна – не єдиний критерій вибору. І знову все впирається у VRIO: якщо компанія має рідкісні й важко копіювані активи – унікальні дані, сильний бренд, власні ком'юніті, – вона краще витримує тиск закупівельників і «розмивання» маржі [11].

У практичному житті ситуаційний аналіз – це не «раз на рік», а безперервне оновлення гіпотез і показників. Тому доречно закладати ритм перегляду: PESTEL «легкої ваги» щомісяця (1–2 сторінки з ключовими змінами й їх інтерпретацією для плану), «повний» – щокварталу; п'ять сил – що пів року або при вході нових гравців/каналів; VRIO – раз на пів року з ревізією інвестицій у компетенції; правова мапа – щоразу перед великим запуском і за фактом законодавчих змін. Така дисципліна запобігає

«стратегічній інерції», коли план формально існує, але вже не відповідає реальності [12; 14; 15].

Щоб проілюструвати інструментальний аспект індикаторів та методик вимірювання, узагальнимо набір практик, які часто недооцінюють, але які істотно підвищують якість рішень: 1) використання «сигнальних» показників макроекономіки на рівні мікроцілей (наприклад, підвищення інфляції на X п. п. автоматично збільшує планову частку промо на Y п. п., якщо еластичність попиту за ціною > 1 у ключовому сегменті); 2) «законодавчий тригер-лист» у Jira/Asana: будь-який таск із тегом «promo», «influencer», «e-mail» не переходить у продакшен без чек-боксу юридичної перевірки; 3) «еталонні» personae з прив'язаними скриптами мовної відповідності й словником заборонених/ризикових формулювань; 4) інтеграція контрольних змінних у експерименти (якщо паралельно змінюються умови ритейлу, тест унікальності креативу не дасть чистого ефекту); 5) twin-tracking у медіа: паралельне вимірювання brand lift (опитування, пошукові проксі) і перформанс-метрик (CPA, ROAS), щоб не «перекосити» портфель на короткий результат із довгостроковою шкодою [13; 15].

Важливо також розуміти, що інтерпретація PESTEL і п'яти сил має обмеження. По-перше, можливе змішування рівнів аналізу: макрофактори впливають на всю економіку, але конкретний ефект для вашої категорії може бути протилежним середньому (скажімо, інфляція шкодить преміум-сегменту менше, ніж мас-маркету з високою еластичністю). По-друге, часові лаги: технологічні інновації мають дифузію; правові норми – перехідні періоди; соціальні зміни – інерційні. По-третє, «сліпі зони»: не всі ефекти можна виміряти негайно; деякі маркери – якісні (тональність дискусії у медіа, дискурс профільних спільнот). Відтак корисно поєднувати кількісні методи (економетрика, A/B-тести, панельні дані) з якісними (інтерв'ю, фокус-групи, експертні ради), щоби отримати багатий контекст для прийняття рішень [11; 13; 15].

У підсумку зовнішнє середовище в його макро- та галузевому вимірах

задає «вітри» й «течії», що визначають напрям і складність руху підприємства; внутрішнє середовище – це «корпус» і «вітрила», їх матеріал і площа, а також майстерність екіпажу. PESTEL надає карту полів сил, п'ять сил Портера – конфігурацію ринкового тиску, VRIO – діагностику внутрішньої переваги, а правовий контур – фарватер, за вихід за межі якого карають штрафами й втратою довіри. Саме на стику цих площин формується обґрунтована маркетингова стратегія: вона реалістична, бо спирається на зовнішні дані; конкурентоспроможна, бо використовує галузеві інсайти; стійка, бо базується на унікальних і важко копіюваних внутрішніх ресурсах; і легітимна, бо відповідає нормам. Для українського бізнесу така архітектура аналізу – не розкіш, а необхідність: правове середовище еволюціонує, технологічні обмеження посилюються, поведінка споживача інтенсивно змінюється. Компанії, що вбудовують системність у спостереження за зовнішнім світом і чесну інвентаризацію власних можливостей, отримують перевагу – вони швидше вчаться, точніше калібрують ризики й не витрачають ресурси на боротьбу з «вітром», натомість використовують його, щоб іти швидше до наміченої цілі [11; 12; 13; 14; 15].

1.3. Поняття стратегічного ситуаційного аналізу та методи дослідження

Стратегічний ситуаційний аналіз доцільно визначити як інтегрований підхід до ухвалення управлінських рішень у стратегічному горизонті, що поєднує систематизований збір релевантних даних про конкретну ринкову ситуацію, діагностику зовнішніх і внутрішніх факторів, а також побудову «карти рішень» – узгодженого набору стратегічних альтернатив і тактичних політик з урахуванням правових та регуляторних обмежень. Ключовою особливістю підходу є не лише опис середовища, а трансляція турбулентності на мову сценаріїв, порогових тригерів, ризиків і можливостей – тобто перехід

від «фіксації фактів» до управління майбутніми станами системи [16; 18]. У цьому розумінні стратегічний ситуаційний аналіз (далі – SSA) – це не разова процедура, а повторюваний цикл навчання організації, вбудований у загальний контур стратегічного менеджменту. Типова логіка циклу виглядає так: ввідні дані → діагностика → формування альтернатив → вибір стратегії → реалізація → контроль і корекція; і знову – оновлення ввідних даних та моделі середовища. Повторюваність закріплює зв'язок між гіпотезами й результатами, зменшує часові лаги й підвищує чутливість організації до слабких сигналів змін [16, с. 30–31; 17, с. 18–22].

Враховуючи зазначені особливості стратегічного ситуаційного аналізу, його реалізація на практиці здійснюється за допомогою відповідних аналітичних методів. Перелік основних методів стратегічного ситуаційного аналізу маркетингового середовища підприємства подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Методи стратегічного ситуаційного аналізу маркетингового середовища

Метод	Сутність методу	Об'єкт аналізу
PEST аналіз	Оцінка макрофакторів зовнішнього середовища	Макросередовище
SWOT аналіз	Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Зовнішнє та внутрішнє середовище
Модель п'яти сил М.Портера	Аналіз конкурентного тиску в галузі	Галузеве середовище
VRIO аналіз	Оцінка ресурсів і компетенцій підприємства	Внутрішнє середовище

Джерело: узагальнено автором на основі [1–5; 11–15].

Отже, використання методів стратегічного ситуаційного аналізу дає змогу комплексно дослідити маркетингове середовище підприємства. Застосування PEST-аналізу, SWOT-аналізу, моделі п'яти сил М. Портера та VRIO-аналізу дозволяє оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на

діяльність підприємства, а також сформувати підґрунтя для прийняття обґрунтованих маркетингових і управлінських рішень.

Для більш глибокого аналізу факторів макросередовища, що впливають на діяльність підприємства, у стратегічному ситуаційному аналізі використовується PEST-аналіз. Структуру основних груп факторів, які враховуються в межах даного методу, подано на рисунку 1.2.

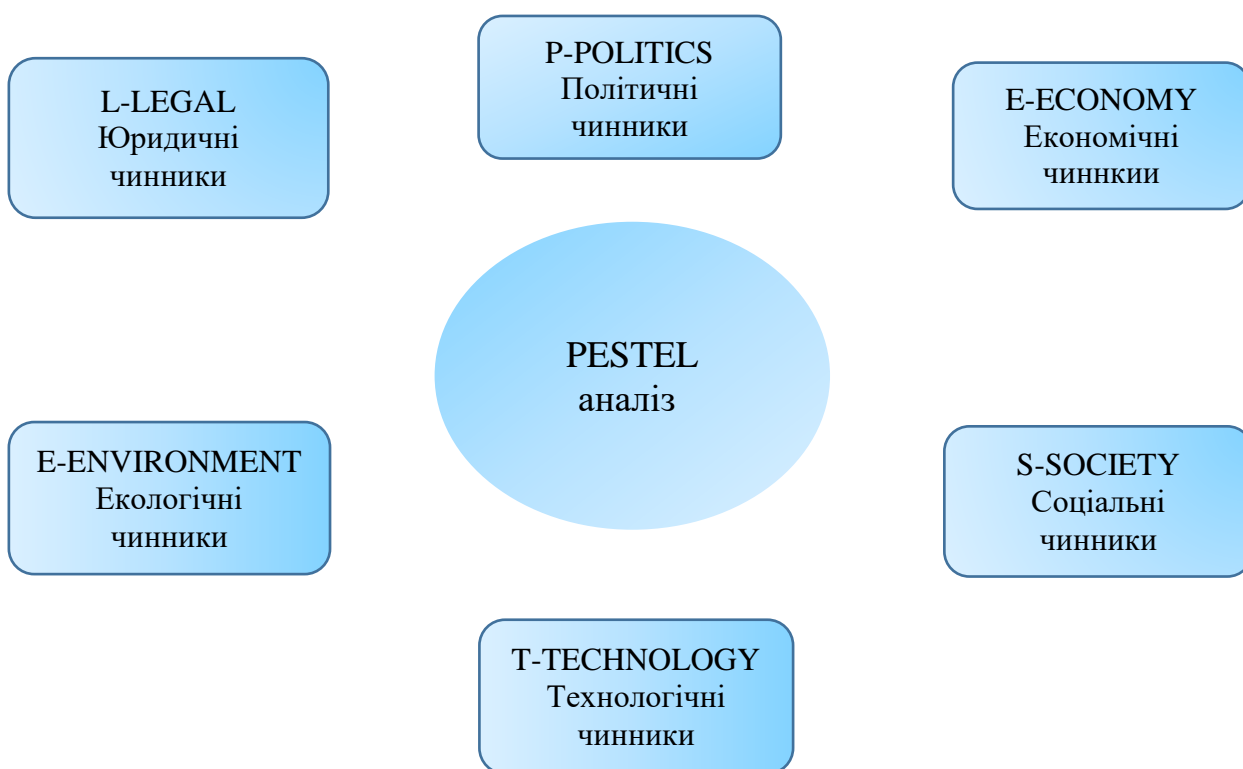


Рисунок 1.1 Структура PESTEL-аналіз

Методика PEST-аналізу, дозволяє розділити макросередовище на чотири ключові блоки: політико-правовий (P), економічний (E), соціальний (S) та технологічний (T). Таке структурування дає змогу сформувати цілісну картину можливостей і загроз, що впливають на діяльність банку [29; 30].

Передусім визначимо методологічні засади.

**Характеристика факторів PEST-аналізу макросередовища АТ
«Універсал Банк»**

Компонент	Характеристика	Значення для банку
P – Political / Legal	Політична ситуація, стабільність, законодавство, регулювання	Визначає рамки діяльності, вимоги до капіталу, звітності, ризик-менеджменту
E – Economic	Макроекономічна динаміка, доходи населення, інфляція	Впливає на платоспроможність клієнтів, попит на кредити та депозити
S – Social	Демографія, цифрова грамотність, поведінка споживачів	Визначає потенціал розширення клієнтської бази
T – Technological	Інновації, фінтех, кіберзагрози, ІТ-інфраструктура	Визначає конкурентоспроможність цифрової моделі банку

Джерело: узагальнене автором на основі [2;9].

PESTEL-аналіз дає можливість охарактеризувати вплив факторів макросередовища на діяльність підприємства. Для подальшого теоретичного розгляду методів стратегічного ситуаційного аналізу, які забезпечують комплексну оцінку як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, доцільно зупинитися на SWOT-аналізі. Далі у межах теоретичного аналізу доцільно розглянути SWOT-аналіз, загальну структуру якого подано на рисунку 1.2.

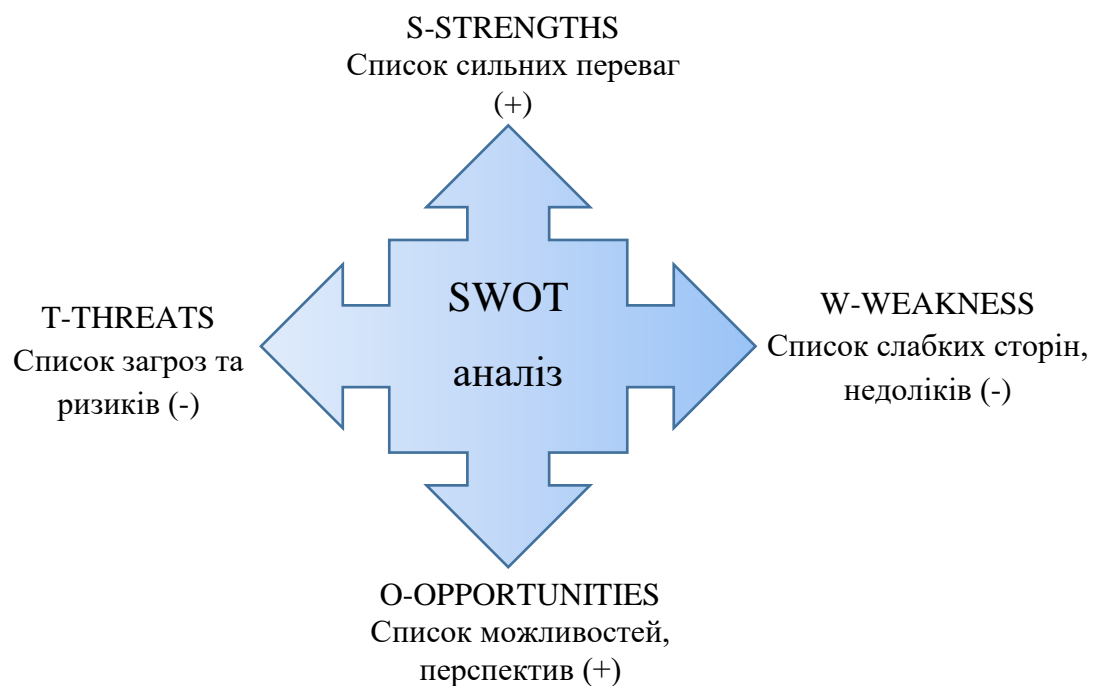


Рисунок 1.2 Структура SWOT-аналізу

SWOT-аналіз дозволяє узагальнити результати оцінки внутрішніх характеристик підприємства та умов зовнішнього середовища, створюючи основу для подальшого формування стратегічних рішень.

Важливе місце у системі стратегічного ситуаційного аналізу займає модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка використовується для оцінки рівня конкурентного тиску в галузі. Даний підхід дозволяє проаналізувати інтенсивність конкуренції між наявними учасниками ринку, загрозу появи нових конкурентів, вплив товарів-замінників, а також силу постачальників і споживачів. Теоретичне значення моделі полягає у можливості визначення привабливості галузі та виявлення ключових факторів, що впливають на формування конкурентних позицій підприємств [2; 4].

Поряд із аналізом зовнішнього конкурентного середовища, у теорії стратегічного менеджменту важливе значення має оцінка внутрішніх ресурсів і компетенцій підприємства. З цією метою використовується VRIO-аналіз, який дозволяє визначити, наскільки наявні ресурси є цінними, рідкісними, складними для імітації та організованими для ефективного використання. Теоретичний підхід VRIO-аналізу спрямований на виявлення потенційних джерел стійких конкурентних переваг та формування довгострокових позицій підприємства на ринку [3; 6].

Отже, методи стратегічного ситуаційного аналізу, зокрема PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, модель п'яти сил М. Портера та VRIO-аналіз, забезпечують комплексний підхід до дослідження маркетингового середовища підприємства. Кожен із розглянутих методів дозволяє оцінити окремі аспекти зовнішніх і внутрішніх умов функціонування підприємства та сформуванню цілісного уявлення про його стратегічні можливості. Застосування зазначених теоретичних підходів створює методологічну основу для подальшого аналізу маркетингового середовища АТ «Універсал Банк», що буде здійснено у другому розділі кваліфікаційної роботи [1; 2; 3].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА

АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Аналіз маркетингового середовища доцільно почати з розгорнутої характеристики об'єкта дослідження – АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», оскільки саме юридичний статус, структура власності, історія розвитку, продуктове наповнення та фінансові результати створюють базу для подальшого стратегічного та ситуаційного аналізу.

З погляду правового статусу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» є банком у формі акціонерного товариства, що діє на підставі банківської ліцензії Національного банку України, має ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 21133352, а основний вид діяльності за КВЕД – 64.19 «Інші види грошового посередництва» [23]. Це означає, що банк за своєю правовою природою виступає спеціалізованою фінансовою установою, основним призначенням якої є професійне посередництво на грошовому ринку. Відповідно до ст. 2 Закону України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III банк – це юридична особа, яка має виключне право на підставі банківської ліцензії здійснювати в сукупності операції із залучення вкладів, розміщення залучених коштів від свого імені та на власний ризик, а також відкриття і ведення банківських рахунків [22]. Отже, АТ «Універсал Банк» функціонує в чітко окресленому правовому полі, де база для його діяльності – спеціальне банківське законодавство [22; 23].

Ці вихідні параметри можна узагальнити у вигляді систематизованої таблиці 2.1.

Належність АТ «Універсал Банк» до фінансово-промислової групи ТАС підсилює його фінансову стійкість і розширює можливості доступу до

капіталу.

Таблиця 2.1

Основні реєстраційно-правові характеристики АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Показник	Характеристика
Повна назва	Акціонерне товариство «УНІВЕРСАЛ БАНК»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	21133352
Основний КВЕД	64.19 «Інші види грошового посередництва»
Наявність банківської ліцензії	Банківська ліцензія НБУ (направлена на здійснення повного спектра операцій)
Нормативна база діяльності	Закон України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III, інші акти НБУ
Кінцевий бенефіціар	Сергій Тігішко, група ТАС (TAS Group) [23]

Джерело: складено автором на основі офіційних даних АТ «Універсал Банк» та НБУ [16;23]

Структура власності характеризується високою концентрацією контрольного пакета в руках одного бенефіціара, що з одного боку спрощує прийняття стратегічних рішень, а з іншого – підвищує значення корпоративного управління та системи стримувань і противаг у роботі наглядової ради [25] – табл. 2.2

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Універсал Банк», наведених у таблиці, свідчить про загальне покращення фінансових результатів банку у 2024 році порівняно з 2023 роком. Зростання ключових показників діяльності відображає позитивну динаміку розвитку банку та підвищення ефективності його операційної діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

Так, чистий дохід банку у 2024 році зріс на 3 997 498 тис. грн, або на 33,3 %, що зумовлено насамперед збільшенням обсягів чистого процентного доходу. Це свідчить про активізацію кредитно-депозитних операцій та ефективніше використання фінансових ресурсів. Водночас повні витрати банку зросли на 1 054 798 тис. грн (на 14,48 %), зокрема постійні витрати на 159 232,04 тис. грн (9,51 %), а змінні витрати на 895 565,96 тис. грн (15,97 %).

У результаті цього прибуток від банківської діяльності збільшився на 2 942 700 тис. грн, або на 62,34 %, а чистий прибуток зріс на 1 889 329 тис. грн, що становить 105,12 %, що свідчить про суттєве підвищення фінансової результативності діяльності банку.

Позитивною тенденцією є також зниження витрат на 1 грн чистого доходу з 0,61 до 0,52 грн, що підтверджує підвищення операційної ефективності. Крім того, рентабельність діяльності зросла з 0,15 % до 0,23 %, а рентабельність продукції (послуг) з 64,82 % до 91,92 %, що свідчить про зміцнення прибутковості та ефективніше управління витратами у 2024 році.

Таблиця 2.2

**Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «УНІВЕРСАЛ
БАНК» за 2023-2024 рр.**

Показники	Од. виміру	Рік		Відхилення	
		2023	2024	абсолютне, +/-	відносне , %
1. Чистий дохід від банківської діяльності	тис. грн.	12003001,00	16000499,00	3997498,00	33,30
2. Повні витрати	тис. грн.	7282352,00	8337150,00	1054798,00	14,48
2.1. постійні витрати	тис. грн.	1674940,96	1834173,00	159232,04	9,51
2.2. змінні витрати	тис. грн.	5607411,04	6502977,00	895565,96	15,97
3. Прибуток від банківської діяльності	тис. грн.	4720649,00	7663349,00	2942700,00	62,34
4. Прибуток чистий	тис. грн.	1797238,00	3686567,00	1889329,00	105,12
5. Витрати на 1 грн. чистого доходу від банківської діяльності	коп.	0,61	0,52	-0,09	-14,12
6. Рентабельність діяльності	%	0,15	0,23	0,08	x
7. Рентабельність продукції/послуг	%	64,82	91,92	27,09	x

Джерело: розраховано на основі звітності підприємства 2023-2024рр. [37]

За результатами аналізу можна зробити висновок, що діяльність АТ «Універсал Банк» у досліджуваному періоді мала позитивну динаміку. Основні фінансові показники свідчать про покращення результатів роботи банку та підвищення ефективності його діяльності.

Спостерігається зростання прибутковості та більш раціональне використання фінансових ресурсів, що є наслідком оптимізації операційних процесів і вдосконалення управління витратами. Це вказує на здатність банку ефективно функціонувати в умовах змін ринкового середовища.

У цілому отримані результати підтверджують зміцнення фінансового стану АТ «Універсал Банк» та створюють передумови для його подальшого розвитку.

Разом із тим від'ємне значення чистого комісійного результату в обох аналізованих періодах вказує на наявність певних резервів для підвищення ефективності небанківських операцій. Це обґрунтовує доцільність подальшого вдосконалення маркетингової стратегії банку, розширення спектра комісійних продуктів та розвитку сервісних і цифрових послуг, що є особливо актуальним у контексті позиціонування бренду monobank.

З історичної точки зору банк був створений у 1990-х роках як класична банківська установа з традиційною моделлю обслуговування і поступово пройшов шлях трансформації до високотехнологічного роздрібного гравця. Ключовою віхою розвитку стала інтеграція банку до групи TAS та запуск у 2017 р. мобільного банківського продукту monobank, який працює на базі ліцензії АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [25]. Відтоді monobank виступає фактичним «публічним обличчям» банку в роздрібному сегменті, тоді як юридичним контрагентом для клієнтів залишається саме АТ «Універсал Банк».

Monobank позиціонується як мобільний банк без відділень (branchless bank), що надає весь спектр банківських послуг через мобільний застосунок для Android та iOS. Клієнти відкривають рахунки дистанційно, проходять ідентифікацію за допомогою сучасних цифрових інструментів (зокрема, сервісів на кшталт «Дія»), а платіжні картки доставляються кур'єрською службою або через партнерські точки видачі. Така модель одночасно знижує витрати на фізичну інфраструктуру та підвищує вимоги до інформаційних систем і кіберзахисту [25; 30].

З погляду ринку банківських послуг АТ «Універсал Банк» входить до

групи найбільших банків України за обсягами активів і прибутку, а за кількістю активних карт monobank – до лідерів роздрібного сегмента. У звітності банку та офіційній статистиці НБУ фіксується стійке зростання активів, розширення кредитного портфеля та зміцнення капіталу [23; 25]. Для узагальнення ринкових позицій доцільно представити інформацію у вигляді порівняльної таблиці 2.2.

Таблиця 2.3

Позиції АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» на ринку банківських послуг (умовна узагальнена оцінка на основі даних НБУ та звітності банку [23; 25])

Показник	Орієнтовне значення / характеристика
Частка активів у системі	близько 4–5 % активів банківської системи України
Місце за розміром активів	топ-5 – топ-6 банків
Кількість клієнтів monobank	понад 9–10 млн фізичних осіб
Характер клієнтської бази	домінування роздрібних клієнтів, активна молодь та середній клас
Місце за обсягом роздрібних карток	один з лідерів за кількістю активних карток
Прибутковість (чистий прибуток)	один з найбільш прибуткових приватних банків [23; 29]

Джерело: складено автором на основі офіційної статистики НБУ та звітності АТ «Універсал Банк» [23; 25].

Підґрунтям для маркетингового аналізу є не тільки ринкове позиціонування, а й продуктова структура, яка чітко корелює з правовими нормами. Згідно зі ст. 47 Закону України «Про банки і банківську діяльність» банк має право здійснювати велику кількість операцій: залучення вкладів, надання кредитів, розрахунково-касове обслуговування, операції з платіжними картками, валютні операції, операції з цінними паперами, інкасацію та ін. [22]. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» деталізує перелік фінансових послуг, включаючи залучення фінансових активів, надання коштів у позику, фінансовий лізинг, випуск платіжних інструментів, валютні операції тощо [30].

На практиці АТ «Універсал Банк» реалізує значну частину цих

операцій через цифровий продукт monobank. Для чіткості розглянемо ключові групи продуктів у форматі таблиці 2.3, одночасно зазначивши їх нормативну основу.

Таблиця 2.4

Основні продукти АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» / monobank та їх законодавча основа

Продукт / послуга	Зміст послуги	Нормативно-правова основа
Поточні рахунки та дебетові картки	Обслуговування щоденних платежів, зберігання коштів, Р2Р-перекази	ст. 47 Закону «Про банки...», ст. 4 Закону «Про фінансові послуги...» [22; 30]
Кредитні картки, овердрафти	Відновлювана кредитна лінія, пільговий період, розстрочки	ст. 47, гл. 9 Закону «Про банки...» [22]
Споживчі кредити з розстрочкою платежів	Кредитування покупок з фіксованими щомісячними платежами	законодавство про кредитування споживачів, ст. 47 [22]
Депозити і заощаджувальні рахунки	Розміщення вкладів, нарахування процентів	ст. 47 Закону «Про банки...» [22]
Платіжні сервіси (комунальні, мобільний)	Оплата послуг і товарів через мобільний застосунок	законодавство про платіжні системи, Закон «Про НБУ» [23]
Кешбек-програма	Повернення частини витрат за операціями	внутрішні правила банку, загальні норми цивільного права
Цільові «банки» (накопичення)	Відокремлене накопичення коштів під конкретні цілі	договори рахунку, банківські правила [25]
Преміальні картки (IRON тощо)	Картки з розширеним сервісом, додатковими бонусами	загальні банківські договори, правила платіжних систем

Джерело: складено автором на основі нормативно-правових актів України, офіційної інформації АТ «Універсал Банк» та внутрішніх правил банку [22; 23; 25; 30]

У підсумку АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» можна охарактеризувати як великий приватний банк із сильною фінансовою базою, сучасною цифровою моделлю обслуговування, потужним брендом monobank і стійкими показниками прибутковості, що закладає фундамент для ефективної реалізації маркетингових стратегій у середньо- та довгостроковій перспективі [25; 29].

2.2. Аналіз внутрішнього середовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Внутрішнє середовище банку – це сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних структур, процесів та корпоративної культури, які формують його потенціал і обмеження. У контексті стратегічного ситуаційного аналізу важливо розглянути фінансовий, матеріально-технічний, інформаційний, кадровий та маркетинговий компоненти внутрішнього середовища [26–28].

Почнемо з ресурсного потенціалу. Фінансові ресурси банку – це переважно власний капітал та залучені кошти клієнтів (депозитна база), які забезпечують масштабування активних операцій. Регулятивний капітал банку перевищує мінімальні вимоги НБУ, а рентабельність активів і капіталу свідчить про високу ефективність генерації прибутку [23]. Це дозволяє банку не лише виконувати всі нормативи, а й активно інвестувати в розвиток.

Щоб структурувати внутрішні ресурси, доцільно виділити основні групи у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Структура ресурсного потенціалу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» [26; 25]

Вид ресурсу	Зміст і характеристика	Вплив на маркетинг
Фінансові ресурси	Власний капітал, залучені кошти, стабільний чистий прибуток, виконання нормативів капіталу та ліквідності	Можливість фінансувати ІТ-розвиток, рекламу, лояльність
Матеріально-технічні	Дата-центри, сервери, офісна інфраструктура, робочі місця персоналу	Гарантія безперервності сервісу
Інформаційні ресурси	Бази даних клієнтів, аналітичні системи, скорингові моделі, big data	Персоналізація пропозицій, точне таргетування
Нематеріальні активи	Бренд monobank, репутація, довіра клієнтів, імідж інноваційного банку	Легке залучення нових клієнтів, преміальні тарифи
Організаційні ресурси	Гнучка структура, продуктові та кросфункціональні команди	Швидкий запуск нових продуктів

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності та офіційної інформації АТ «Універсал Банк» [25;26]

Матеріально-технічна база АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» має специфіку,

пов'язану з цифровою моделлю діяльності та відсутністю класичної мережі відділень. Основу матеріально-технічних ресурсів становлять дата-центри, серверна інфраструктура та офісні приміщення для роботи продуктивних і IT-команд [26].

Інформаційні ресурси банку включають бази даних клієнтів, аналітичні системи та скорингові моделі, що використовуються для підтримки управлінських і маркетингових рішень.

Кадровий потенціал банку, за оцінками дослідників, є критично важливим для банків з високим рівнем цифровізації [27]. У структурі персоналу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» значну частку займають IT-фахівці, продуктивні менеджери, аналітики, спеціалісти з маркетингу, ризик-менеджменту та клієнтського сервісу. Структурно банк має дворівневу систему управління (наглядова рада – правління) та розгалужену систему департаментів. У спрощеному вигляді організаційну структуру підрозділів, які безпосередньо впливають на маркетинг, можна подати так.

Таблиця 2.6

Ключові структурні підрозділи АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», релевантні маркетинговій діяльності [27; 28]

Рівень / блок	Основні підрозділи	Функції у контексті маркетингу
Стратегічний	Наглядова рада, правління	Затвердження стратегії, risk appetite, маркетингові пріоритети
Продуктовий блок	Продуктові офіси, власники продуктів	Розробка продуктів, ціноутворення, позиціонування
Маркетинговий блок	Департамент маркетингу, бренд-команда	Реклама, PR, digital-комунікації, робота з LOM/influencers
Аналітика та ризику	Департамент ризик-менеджменту, BI-аналітика	Скоринг, сегментація, аналітика результатів кампаній
Сервіс і підтримка	Контакт-центр, чат-підтримка 24/7	Формування клієнтського досвіду, зворотний зв'язок
IT та безпека	IT-департамент, кібербезпека	Розвиток додатку, стабільність сервісу, захист даних

Джерело: узагальнено автором на основі організаційної структури та публічної інформації АТ «Універсал Банк» [27;28]

Важливим компонентом внутрішнього середовища є маркетингова діяльність банку, яку варто розглянути через призму комплексу 4P/7P [28].

Коротко систематизуємо основні елементи – таблицю 2.7.

Маркетингова модель monobank характеризується цифровою орієнтацією, активним використанням онлайн-каналів комунікації, застосуванням елементів персоналізації та інтерактивної взаємодії з клієнтами, що відповідає сучасним тенденціям розвитку фінансового маркетингу.

Таблиця 2.7

Комплекс маркетингу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (4P/7P)

Елемент (P)	Характеристика в АТ «Універсал Банк» / monobank
Product	Широка лінійка карток, кредитів, депозитів, додаткові сервіси (кешбек, «банки»).
Price	Конкурентні ставки, прозорі комісії, гнучкі умови кешбеку, промо-періоди.
Place	Мобільний додаток як основний канал, кур'єрська доставка карт, онлайн-канали.
Promotion	Digital-реклама, соцмережі, лідери думок, інтеграції у медіа, благодійні збори.
People	Швидка чат-підтримка, культ «сервісу з людським обличчям».
Process	Максимально спрощений онбординг, прозорі процеси кредитування онлайн.
Physical Evidence	Дизайн карток, інтерфейс додатку, візуальний стиль бренду.

Для наочності можна виділити кілька характерних рис маркетингової моделі monobank, які безпосередньо впливають із внутрішнього середовища банку:

- висока швидкість виведення нових функцій завдяки гнучким продуктовим командам;
- використання ігрових механік (челенджі, «спортивні депозити», тематичні кешбеки) для утримання клієнтів;
- активна підтримка благодійних проєктів як елемент іміджевої комунікації;
- постійний діалог з клієнтами в соцмережах, що дозволяє оперативно коригувати продукт і сервіс.

Не менш важливою складовою внутрішнього середовища є система внутрішніх регламентів і управління ризиками. Вона формується відповідно

до вимог НБУ щодо організації системи внутрішнього контролю, планів відновлення діяльності банків, управління кредитним, ринковим, операційним та комплаєнс-ризиком [23; 29]. Умовно основні блоки системи ризик-менеджменту, що впливають на маркетинг, можна узагальнити так.

Таблиця 2.9

Елементи системи управління ризиками, що впливають на маркетингові рішення

Вид ризику	Зв'язок з маркетингом	Приклади впливу на продукт / політику
Кредитний ризик	Визначає можливі ліміти та умови кредитних продуктів	Скорингові моделі, ліміти по картках, вимоги до позичальників
Ринковий ризик	Впливає на ціноутворення, зокрема ставки за депозитами й кредитами	Коригування ставок залежно від ситуації на ринку
Операційний ризик	Залежить від процесів, ІТ-систем, якості сервісу	Ризик збоїв у роботі додатку, помилки в операціях
Кіберризик	Напряму пов'язаний з репутацією та довірою до цифрового бренду	DDoS-атаки, фішинг, захист персональних даних
Комплаєнс-ризик	Визначає межі рекламних і промо-кампаній з погляду закону	Обмеження у формулюваннях, розкриття повної інформації

Узагальнюючи аналіз внутрішнього середовища, можна виділити ключові сильні та слабкі сторони банку, що надалі увійдуть до матриці SWOT. Серед сильних – фінансова стійкість, потужний бренд, високий рівень цифровізації, гнучка організаційна структура, розвинені інформаційні ресурси. Серед слабких – залежність від ІТ-інфраструктури, відсутність фізичних відділень для консервативних клієнтів, чутливість до кіберзагроз і виклики масштабування сервісу на мільйони користувачів [26;28].

2.3. Аналіз мікросередовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

2.3.1. PEST-аналіз макросередовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Макросередовище банку охоплює сукупність зовнішніх факторів загального характеру, які не підлягають прямому контролю з боку підприємства, проте суттєво впливають на умови його функціонування та

реалізацію маркетингової стратегії. У межах стратегічного ситуаційного аналізу макросередовище доцільно досліджувати за допомогою PEST-аналізу, який передбачає оцінку політико-правових, економічних, соціальних та технологічних чинників. Аналіз зазначених факторів дає змогу виявити ключові можливості та загрози зовнішнього середовища, що формують загальні рамки діяльності банку та визначають напрями його подальшого розвитку [29].

Ключовою групою мікросередовища є клієнти банку. Для monobank основним сегментом виступають фізичні особи, що активно користуються смартфонами, онлайн-платежами та безготівковими розрахунками. Типовий клієнт – молода або середнього віку людина з середнім чи вище середнього рівнем доходів, орієнтована на комфорт, швидкість і прозорість фінансових операцій. Окремий сегмент – ФОП і малі підприємства, які використовують рахунки та карткові продукти банку для операційної діяльності. З позицій маркетингу важливо, що для цієї аудиторії цінність становлять:

- швидкий онбординг без відвідування відділень;
- інтуїтивний мобільний інтерфейс;
- зрозумілі умови кредитування та кешбеку;
- якісний сервіс підтримки 24/7.

Правове підґрунтя відносин з клієнтами задає глава 9 Закону України «Про банки і банківську діяльність», де визначено порядок укладення договорів банківського рахунку, кредитних договорів, умови збереження банківської таємниці тощо [22]. Це створює для банку рамки, в яких він може конструювати продукти і побудову відносин з клієнтами.

Конкурентне середовище АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» включає як великі державні та приватні універсальні банки (ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк та ін.), так і нові цифрові продукти інших гравців, які активно розвивають онлайн-сервіси. Щоб бачити позицію monobank серед конкурентів, доцільно подати спрощену порівняльну таблицю 2.10.

Конкуренція в цьому сегменті зосереджена не стільки навколо

«класичних» показників (розмір статутного капіталу, кількість відділень), скільки навколо якості клієнтського досвіду: швидкості роботи застосунку, простоти інтерфейсу, гнучкості кешбек-програм, реакції на запити клієнтів.

Таблиця 2.10

Порівняльна характеристика АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» (monobank) та основних конкурентів (узагальнено на основі [23; 29])

Критерій	АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» / monobank	Великий традиційний банк (умовний конкурент)
Модель обслуговування	Повністю мобільна, без відділень	Змішана: відділення + онлайн
Кількість роздрібних клієнтів	> 9–10 млн	Порівнянна або вища, але з більшою часткою офлайн
Канали взаємодії	Мобільний застосунок, чат-підтримка	Відділення, кол-центр, застосунок
Швидкість онбордингу	Дуже висока (кілька хвилин онлайн)	Часто вимагає візиту до відділення
Інноваційність продуктів	Висока: кешбек, «банки», ігрові механіки	Зазвичай нижча, консервативніші продукти
Витрати на інфраструктуру	Низькі (без мережі відділень)	Вищі через утримання мережі відділень
Рівень цифрового сервісу	Один з найвищих на ринку	Від середнього до високого

Джерело: узагальнено автором на основі публічної інформації банківського сектору та аналітичних матеріалів [23; 29]

До групи постачальників і партнерів банку входять, зокрема, міжнародні платіжні системи (Visa, Mastercard), компанії – постачальники ІТ-рішень і хмарної інфраструктури, команди розробників (Fintech Vand), а також мобільні оператори та інтернет-провайдери, які забезпечують технологічну основу для роботи мобільного банкінгу [30]. Від стабільності роботи цих партнерів залежить безперервність сервісу, а отже, й сприйняття бренду клієнтами.

Окремий блок мікросередовища – державні органи та регулятори. Національний банк України виступає центральним суб'єктом регулювання, який визначає правила функціонування банків, встановлює пруденційні нормативи, здійснює монетарну політику [23]. Податкові органи формують фіскальне середовище, а інші регулятори (у сфері фінансових послуг, захисту

прав споживачів, персональних даних тощо) задають додаткові вимоги до банку.

Не можна ігнорувати й контактні аудиторії: засоби масової інформації, галузеві портали, рейтингові агентства, благодійні фонди, з якими банк реалізує спільні проєкти. Monobank активно залучає клієнтів до благодійних зборів (на користь ЗСУ, гуманітарних ініціатив), що стає важливим елементом його іміджу як соціально відповідального бренду [29; 30].

Щоб звести основні групи мікросередовища в єдине поле, сформуємо узагальнювальну таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Основні елементи мікросередовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Елемент мікросередовища	Характеристика	Значення для маркетингу
Клієнти	Переважно фізичні особи, активні користувачі мобільних технологій	Формують ядро попиту на цифрові послуги
Конкуренти	Великі універсальні банки, інші цифрові продукти	Стимулюють інновації, тиск на тарифи
Партнери й постачальники	Платіжні системи, IT-провайдери, Fintech Band, мобільні оператори	Впливають на якість сервісу і надійність
Регулятори	НБУ, податкові органи, інші держоргани	Визначають «правила гри» на ринку
Контактні аудиторії	ЗМІ, благодійні фонди, рейтингові агентства	Формують імідж і рівень довіри до бренду

Джерело: узагальнено автором на основі теоретичних положень маркетингу [2;27;28;]

У підсумку мікросередовище АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» можна охарактеризувати як динамічне й конкурентне, але водночас сприятливе для цифрових бізнес-моделей. Сильна позиція серед роздрібних клієнтів, розвинуті партнерські зв'язки та активний діалог з аудиторією створюють для банку широке поле можливостей, але одночасно вимагають постійного підвищення стандартів сервісу та швидкої реакції на зміни ринку.

Український банківський сектор у 2022–2024 рр. функціонує в умовах воєнного стану, що накладає суттєві обмеження та створює ризики для стабільності. Діяльність банків регламентується насамперед:

– Законом України «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III

- (ст. 2 – визначення банку, ст. 47 – перелік операцій, глава 9 – відносини з клієнтами) [22];
- Законом України «Про Національний банк України» № 679-XIV (ст. 6 – основна функція, ст. 7 – інші функції) [23];
 - Законом України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» (ст. 4 – види фінансових послуг) [30];
 - нормативними актами НБУ, включаючи вимоги до капіталу, ліквідності, планів відновлення діяльності банків [29].

Систематизуємо ключові фактори.

Економічне середовище України у воєнний період характеризується високою невизначеністю, інфляційним тиском, змінами у структурі доходів населення та активною роллю банків у фінансуванні держави.

Таблиця 2.12

Політико-правові фактори макросередовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Фактор	Зміст	Вплив	Можливість / Загроза
Воєнний стан	Підвищення ризиків, необхідність резервування, обмеження валютних операцій	Зростання операційних ризиків	Загроза
Регуляторні вимоги НБУ	Норми капіталу, ліквідності, звітності, ризик-менеджменту	Підвищення витрат на комплаєнс	Загроза/нейтрально
Політика фінансової стабільності	Підтримка банківської системи, монетарна стабільність	Формує довіру до банків	Можливість
Законодавство про споживачів	Вимоги до прозорості тарифів, договорів, розкриття інформації	Необхідність удосконалення комунікацій	Можливість
Цифровізація державних послуг	Використання «Дії» для ідентифікації	Спрощує онбординг	Можливість

Джерело: узагальнено автором на основі нормативно-правових актів України, матеріалів НБУ та теоретичних підходів PEST-аналізу [2;23;30]

За даними НБУ та Держстату, у 2023–2024 рр.:

- інфляція коливалася на рівні 12–16 %;
- депозитний ринок зростав завдяки високим ставкам;

- частка безготівкових операцій перевищила 60 % загального обсягу транзакцій [23].

Платоспроможність клієнтів є критично важливою для банку, який активно працює у роздрібному кредитуванні.

Таблиця 2.13

Економічні фактори впливу на АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Фактор	Характеристика	Вплив	Можливість / Загроза
Рівень інфляції	Стабільно високий	Тиск на процентну політику	Загроза
Доходи населення	Нерівномірне відновлення	Обмеження кредитування	Загроза
Розвиток безготівкових операцій	Зростання частки cashless > 60 %	Розширення клієнтської бази	Можливість
Попит на онлайн-послуги	Швидке зростання	Стимул до розширення сервісів	Можливість
Конкуренція на фінансовому ринку	Зростання	Підвищення витрат на маркетинг	Загроза

Джерело: узагальнено автором на основі статистичних даних НБУ, Державної служби статистики України та теоретичних підходів PEST-аналізу [2;23].

Українське суспільство демонструє високий рівень адаптації до цифрових сервісів. Насамперед це стосується молоді та людей середнього віку – основного ядра клієнтів monobank.

Таблиця 2.14

Соціальні чинники, що впливають на діяльність банку

Фактор	Характеристика	Вплив	Можливість / Загроза
Цифрова грамотність	Високий рівень серед молоді	Легке розширення бази клієнтів	Можливість
Смартфонізація	> 80 % населення	Зростання мобільного банкінгу	Можливість
Зміни споживчих звичок	Переорієнтація на cashless	Перевага для цифрових банків	Можливість
Стресові фактори війни	Зниження фінансової активності окремих груп	Нестабільна поведінка	Загроза
Активність у соцмережах	Висока	Банк може формувати сильний бренд	Можливість

Серед головних соціальних тенденцій:

- зростання цифрової грамотності населення;
- проникнення смартфонів на рівні понад 80 %;
- зміна поведінки споживачів у бік онлайн-покупок;
- підвищення ролі соціальних мереж як каналів комунікації брендів [30].

Технології є ключовим драйвером для монобанку, який повністю покладається на цифрову модель.

Серед визначальних тенденцій:

- поширення NFC-платежів, Apple Pay, Google Pay;
- зростання кіберризиків (особливо DDoS-атак);
- розвиток штучного інтелекту та big data для скорингу;
- підвищення вимог до кіберзахисту фінансових інституцій [30].

Таблиця 2.15

Технологічні фактори макросередовища

Фактор	Характеристика	Вплив	Можливість / Загроза
Розвиток фінтеху	Нові продукти та сервіси	Стимулює інновації	Можливість
Кіберзагрози	DDoS-атаки 2024 р., фішинг	Ризики репутаційних втрат	Загроза
Big data / AI	Нові моделі скорингу	Оптимізація маркетингу	Можливість
Платіжна інфраструктура	Масове використання NFC	Зручність користувачів	Можливість
Хмарні технології	Потреба в резервуванні	Оптимізація витрат	Можливість

Джерело: узагальнено автором на основі аналітичних матеріалів з цифровізації фінансового сектору, вимог кібербезпеки та теоретичних підходів PEST-аналізу [30]

2.3.2. SWOT-аналіз маркетингового середовища АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Для кількісного вираження сильних та слабких сторін та подальшого їх порівняння побудуємо для кожного банку таблицю оцінювання. Визначимо позицію кожного показника щодо діяльності фірми у діапазоні від 1 до 5 та присвоїмо кожному з них вагомість від 1 до 3. Для проведення кількісного

оцінювання загроз і можливостей побудуємо таблиці з використанням парних факторів можливостей і загроз.

АТ «Універсал Банк» це підприємство є впевненим гравцем на ринку банківських послуг. Додаток «Monobank» приносить підприємству 95% доходу, тому всі переваги підприємства сконцентровані в ньому.

Таблиця 2.16

SWOT аналіз АТ «Універсал Банк»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішні	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мобільний додаток продукту «Monobank» 2. Імідж одного з найнадійніших банків 3. Середня диверсифікація бізнесу між сегментами та продуктами 4. Висока лояльність споживачів 5. Середній асортимент запропонованих послуг 6. Зручне користування 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Текучість кадрів на низьких посадах Низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку банку 2. Висока собівартість певних послуг 3. Тарифи на певні послуги, порівняно з конкурентами, не дуже вигідні 4. Порівняно з конкурентами менша глибина асортиментного портфеля 5. Недостатня мережа відділень
Зовнішні	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стабілізація економічного зростання в Україні 2. Зростання інвестиційної активності 3. Удосконалення системи управління ризиками 4. Розширення долі на світовому ринку 5. Наявність тісних контактів із іншими організаціями 6. Погіршення позицій конкурентів 7. Збільшення частки ринку 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Загострення військового конфлікту 2. Інфляція 3. Юридичні зміни, що стосуються банків 4. Протекціонізм на користь державних банків 5. Процеси злиття та поглинання в банківському та страховому секторах, що збільшує різницю між лідерами 6. Сегментоване зростання конкуренції 7. Зниження попиту на банківські послуги

Джерело: складено на основі [23;25;28-30]

Дані, наведені у таблиці 2.16, свідчать про те, що для АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» характерне переважання сильних сторін над слабкими. Основними сильними сторонами банку є розвинена цифрова платформа monobank, високий рівень клієнтської лояльності та зручність користування банківськими сервісами. Водночас слабкі сторони, зокрема обмежена мережа фізичних відділень та залежність від ІТ-інфраструктури, мають помірний вплив на загальну конкурентоспроможність банку.

Аналіз зовнішнього середовища показує, що можливості розвитку банку є значними та пов'язані з розширенням ринку цифрових фінансових послуг і

зростанням попиту на онлайн-банкінг. Разом з тим існують загрози, зумовлені макроекономічною нестабільністю, посиленням регуляторних вимог та зростанням конкуренції у банківському секторі.

Таблиця 2.17

Сильні та слабкі сторони АТ «Універсал Банк»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Слабкі Сторони	Позиція	Важливість
1.	5	3	1.	3	1
2.	4	2	2.	4	2
3.	3	3	3.	3	3
4.	5	3	4.	3	2
5.	4	2	5.	5	3
6.	5	3	6.	5	1

Джерело: складено автором

Таблиця 2.18

Сильні та слабкі сторони АТ «Універсал Банк»

Сильні сторони	Позиція	Важливість	Слабкі Сторони	Позиція	Важливість
1.	5	3	1.	3	1
2.	4	2	2.	4	2
3.	3	3	3.	3	3
4.	5	3	4.	3	2
5.	4	2	5.	5	3
6.	5	3	6.	5	1

Джерело: складено автором

Таблиця 2.19

Можливості та загрози АТ «Універсал Банк»

Чинники	Зовнішні можливості				Загрози			
	Імовірність реалізації можливостей		Вплив можливостей на банк		Імовірність реалізації можливостей		Вплив можливостей на банк	
	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність	Ступінь важливості	Імовірність
1.	4	0,3	8	0,3	4	0,7	8	0,7
2.	5	0,4	7	0,6	5	0,6	7	0,4
3.	8	0,8	8	0,8	8	0,2	8	0,2
4.	2	0,5	5	0,3	2	0,5	5	0,7
5.	3	0,4	9	0,2	3	0,6	9	0,8
6.	9	0,7	5	0,5	9	0,3	5	0,5
7.	8	0,5	5	0,7	8	0,5	5	0,3

**Узагальнена матриця стратегічних альтернатив АТ «УНІВЕРСАЛ
БАНК»**

	Можливості	Загрози
Сильні сторони (S)	SO-стратегії Розширення цифрових сервісів, кешбек-програм, залучення нових клієнтів	ST-стратегії Використання цифрових переваг для збереження позицій за умов зростання конкуренції
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії Компенсація відсутності відділень через розвиток онлайн-каналів	WT-стратегії Мінімізація ризиків шляхом оптимізації тарифів і підвищення кіберзахисту

Джерело: складено автором

Узагальнення результатів SWOT-аналізу свідчить про наявність у АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» значного стратегічного потенціалу розвитку. Переважання сильних сторін і можливостей створює передумови для реалізації стратегій зростання та посилення конкурентних позицій банку на ринку цифрових фінансових послуг. Отримані результати SWOT-аналізу є аналітичною основою для формування практичних пропозицій щодо вдосконалення маркетингової стратегії monobank, які будуть розглянуті у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

Для узагальнення результатів SWOT-аналізу та оцінки впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність АТ «Універсал Банк» було здійснено кількісну оцінку сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз. Розрахунки проведено на основі визначення позиції кожного чинника та його вагомості, а також з урахуванням імовірності реалізації зовнішніх факторів.

Розрахунок сильних сторін (S)

Формула: Позиція × Важливість

1. $5 \times 3 = 15$

2. $4 \times 2 = 8$

3. $3 \times 3 = 9$

4. $5 \times 3 = 15$

5. $4 \times 2 = 8$

6. $5 \times 3 = 15$

$$\Sigma S = 15 + 8 + 9 + 15 + 8 + 15 = 70$$

Сильні сторони = 70

Розрахунок слабких сторін (W)

Формула: Позиція \times Важливість

1. $3 \times 1 = 3$

2. $4 \times 2 = 8$

3. $3 \times 3 = 9$

4. $3 \times 2 = 6$

5. $5 \times 3 = 15$

6. $5 \times 1 = 5$

$$\Sigma W = 3 + 8 + 9 + 6 + 15 + 5 = 46$$

Слабкі сторони = 46

Розрахунок можливостей (O)

Ступінь важливості \times Імовірність

1. $4 \times 0,3 = 1,2$

2. $5 \times 0,4 = 2,0$

3. $8 \times 0,8 = 6,4$

4. $2 \times 0,5 = 1,0$

5. $3 \times 0,4 = 1,2$

6. $9 \times 0,7 = 6,3$

7. $8 \times 0,5 = 4,0$

$$\Sigma O = 22,1$$

Можливості = 22,1

Розрахунок загроз (T)

Формула та сама: Ступінь важливості × Імовірність

1. $4 \times 0,7 = 2,8$
2. $5 \times 0,6 = 3,0$
3. $8 \times 0,2 = 1,6$
4. $2 \times 0,5 = 1,0$
5. $3 \times 0,6 = 1,8$
6. $9 \times 0,3 = 2,7$
7. $8 \times 0,5 = 4,0 \Sigma T = 16,9$

Загрози = 16,9

Таблиця 2.21

Кількісні результати SWOT-аналізу АТ «Універсал Банк»

Показник	Формула розрахунку	Значення
Сильні сторони (S)	$\Sigma(\text{Позиція} \times \text{Важливість})$	70
Слабкі сторони (W)	$\Sigma(\text{Позиція} \times \text{Важливість})$	46
Можливості (O)	$\Sigma(\text{Ступінь важливості} \times \text{Імовірність})$	22,1
Загрози (T)	$\Sigma(\text{Ступінь важливості} \times \text{Імовірність})$	16,9
Чистий внутрішній потенціал	$S - W$	+24
Чистий вплив зовнішнього середовища	$O - T$	+5,2

Джерело: розраховано автором на основі таблиць 2.17–2.19

Отримані кількісні результати SWOT-аналізу АТ «Універсал Банк» свідчать про суттєве переважання сильних сторін над слабкими, що формує позитивний внутрішній потенціал розвитку банку. Значення показника чистого внутрішнього потенціалу ($S - W = +24$) підтверджує, що наявні сильні сторони значно компенсують існуючі слабкості та забезпечують стійкість банку в умовах конкурентного ринку. Ключовими чинниками такого результату є розвинена цифрова платформа monobank, високий рівень клієнтської лояльності та зручність користування банківськими продуктами. Аналіз зовнішнього середовища на основі кількісної оцінки можливостей і загроз показує наявність сприятливих умов для подальшого розвитку банку. Позитивне значення показника чистого впливу зовнішнього середовища ($O - T = +5,2$) свідчить про те, що потенційні можливості перевищують рівень загроз. Це означає, що банк має реальні

передумови для розширення своєї діяльності за рахунок зростання попиту на цифрові банківські послуги, підвищення рівня фінансової інклюзії та розвитку онлайнканалів обслуговування клієнтів.

Водночас наявність зовнішніх загроз, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю, інфляційними процесами та регуляторними змінами у банківському секторі, потребує впровадження зваженої політики управління ризиками. Проте результати кількісного аналізу свідчать, що ці загрози не мають критичного характеру та можуть бути нейтралізовані за рахунок ефективного використання внутрішніх переваг банку.

Результати кількісного SWOT-аналізу підтверджують доцільність реалізації стратегій зростання та зміцнення конкурентних позицій АТ «Універсал Банк» на ринку цифрових фінансових послуг. Отримані висновки є обґрунтованою аналітичною основою для подальшого формування стратегічних рішень щодо розвитку та вдосконалення сервісів monobank.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ MONOBANK

3.1. Основні напрями розвитку банку

В умовах цифрової трансформації фінансового сектору та зростання конкуренції на ринку банківських послуг особливої актуальності набуває формування ефективної маркетингової стратегії розвитку банківських установ. monobank, який функціонує на базі АТ «Універсал Банк», є прикладом цифрового банку, бізнес-модель якого орієнтована на використання інноваційних технологій, дистанційні канали обслуговування та клієнтоцентричний підхід. У зв'язку з цим визначення основних напрямів розвитку банку є важливим елементом удосконалення його маркетингової стратегії [33].

Одним із ключових напрямів розвитку є подальша цифровізація банківських послуг. Як зазначають дослідники, цифрові банки в Україні демонструють трансформацію традиційних бізнес-моделей у напрямі повної інтеграції фінансових послуг у цифрове середовище [33]. Для monobank це означає необхідність постійного оновлення мобільного застосунку, розширення функціоналу дистанційних сервісів, підвищення зручності користування та швидкості проведення операцій. Такий підхід дозволяє підвищити рівень задоволеності клієнтів і сприяє зростанню клієнтської бази.

Наступним важливим напрямом є орієнтація на клієнтоцентричну маркетингову модель. Сучасний маркетинг фінансових послуг передбачає глибоке вивчення потреб клієнтів, сегментацію ринку та формування персоналізованих пропозицій [34]. Враховуючи цифровий формат діяльності monobank та відсутність традиційної мережі відділень, особливого значення набуває використання аналітики клієнтських даних для розроблення індивідуальних банківських продуктів і маркетингових пропозицій. Це сприяє

підвищенню лояльності клієнтів і збільшенню обсягів споживання банківських послуг.

Ще одним напрямом розвитку є удосконалення маркетингових комунікацій. За умов розвитку цифрового маркетингу ефективна комунікаційна політика стає важливим інструментом формування позитивного іміджу банку та підвищення впізнаваності бренду [34]. Для monobank доцільним є подальше активне використання соціальних мереж, інтерактивних форматів взаємодії з клієнтами та сучасних інструментів онлайн-просування. Це дозволяє оперативнo інформувати споживачів про нові продукти та акції, а також підтримувати постійний зворотний зв'язок.

Важливим напрямом розвитку банку є вдосконалення продуктової політики. Аналіз діяльності АТ «Універсал Банк» свідчить про доцільність зосередження на розвитку конкурентоспроможних банківських продуктів, зокрема кредитних і депозитних програм, адаптованих до потреб різних сегментів клієнтів. Розширення продуктової лінійки та оптимізація умов обслуговування сприятимуть зміцненню позицій monobank на ринку банківських послуг [33].

Окрему увагу слід приділити підвищенню ефективності маркетингової діяльності. Це передбачає планування маркетингових заходів, контроль витрат на їх реалізацію та оцінку результативності застосованих маркетингових інструментів. Використання сучасних підходів до оцінки ефективності маркетингової стратегії дозволяє своєчасно коригувати напрями розвитку банку відповідно до змін ринкового середовища та потреб клієнтів [34].

Отже, основні напрями розвитку monobank мають ґрунтуватися на подальшій цифровізації банківських послуг, клієнтоорієнтованому підході, удосконаленні маркетингових комунікацій, розвитку продуктової політики та підвищенні ефективності маркетингової діяльності. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню конкурентних позицій банку та підвищенню ефективності його маркетингової стратегії. З урахуванням наведених напрямів розвитку monobank доцільним є їх узагальнення у вигляді систематизованих

маркетингових пропозицій, що дозволяє виокремити пріоритетні заходи та слугує підґрунтям для подальшої оцінки їх економічної ефективності. Пропозиції наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями розвитку та маркетингові пропозиції для monobank

Напрямок розвитку	Суть пропозиції	Очікуваний результат
Подальша цифровізація банківських послуг	Оновлення функціоналу мобільного застосунку та оптимізація дистанційних сервісів	Підвищення зручності користування та зростання клієнтської бази
Клієнтоорієнтована маркетингова модель	Використання аналітики клієнтських даних для формування персоналізованих пропозицій	Підвищення лояльності клієнтів та частоти використання продуктів
Удосконалення маркетингових комунікацій	Активізація просування у цифрових каналах та соціальних мережах	Зростання впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів
Підвищення клієнтської активності (ключовий захід)	Запровадження програми фінансових стимулів «Cash Flow monobank»	Зростання обсягів операцій та доходів банку
Підвищення ефективності маркетингової діяльності	Контроль витрат на маркетингові заходи та оцінка їх результативності	Оптимізація маркетингового бюджету

Джерело: складено автором

З урахуванням наведених напрямів розвитку monobank доцільним є їх узагальнення у вигляді систематизованих маркетингових пропозицій, що дозволяє виокремити пріоритетні заходи та слугує підґрунтям для подальшої оцінки їх економічної ефективності.

3.2. Розрахунок економічної ефективності заходу «Cash Flow Monobank»

3.2.1. Маркетингове обґрунтування заходу

Маркетингове обґрунтування заходу полягає у доцільності впровадження програми фінансових стимулів для клієнтів «Cash Flow

Monobank», спрямованої на активізацію використання платіжних і кредитних продуктів банку шляхом розширення кешбек-програм та запровадження тимчасових бонусів за здійснення фінансових операцій. Маркетингові стимули у банківській сфері є важливим інструментом реалізації маркетингової стратегії та підвищення конкурентоспроможності фінансових установ. Для цифрових банків, зокрема monobank, особливе значення мають інструменти, спрямовані на активізацію користування банківськими продуктами, залучення нових клієнтів та зростання обсягів операцій. Одним із таких інструментів є стимулювання попиту шляхом фінансових та тарифних заохочень, що застосовуються в межах маркетингових кампаній [35].

Основними причинами доцільності використання стимулюючих маркетингових заходів у діяльності monobank є:

- збільшення обсягів операцій: застосування бонусів, кешбеку або пільгових тарифів стимулює клієнтів активніше користуватися банківськими продуктами, що сприяє зростанню доходів банку;
- залучення нових клієнтів: вигідні умови обслуговування та маркетингові акції є ефективним інструментом залучення нових користувачів цифрових банківських сервісів;
- підвищення лояльності клієнтів: заохочення постійних клієнтів сприяє зростанню частоти використання продуктів monobank та зменшенню відтоку клієнтів;
- конкурентна перевага: у середовищі високої конкуренції між банками стимулюючі заходи дозволяють зміцнити позиції банку на ринку фінансових послуг;
- підвищення впізнаваності бренду: маркетингові кампанії з фінансовими стимулами сприяють активному поширенню інформації про бренд monobank у цифровому середовищі.

Разом з тим важливо враховувати, що ефективність таких заходів залежить від їх обґрунтованого планування та відповідності загальній маркетинговій стратегії банку. Надмірне використання стимулів може

призвести до зниження маржинальності та формування у клієнтів очікування постійних заохочень [35].

У якості маркетингового заходу «Cash Flow Monobank» для підвищення ефективності діяльності monobank пропонується впровадження програми стимулювання клієнтської активності шляхом розширення кешбек-програм та тимчасових бонусів за активне використання платіжних і кредитних продуктів. Такий захід відповідає цифровій бізнес-моделі банку та дозволяє охопити широку цільову аудиторію без використання фізичної інфраструктури.

3.2.2. Розроблення бюджету заходу «Cash Flow Monobank»

Розроблення бюджету для заходу «Cash Flow Monobank» передбачає визначення обсягу фінансових ресурсів, необхідних для реалізації запропонованої маркетингової програми, а також обґрунтування основних статей витрат. Планування бюджету маркетингових стимулів дозволяє забезпечити контроль витрат і оцінити економічну доцільність їх впровадження [35].

Запропонований захід передбачає реалізацію протягом року з поділом на окремі періоди активності. Орієнтовний розподіл бюджету наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Орієнтовний бюджет маркетингового стимулювання monobank

Стаття витрат	Кількість на рік	Вартість, тис. грн	Загальна вартість, тис. грн
Витрати на бонуси та кешбек для клієнтів	2	250,00	700,00
Компенсація витрат на маркетингові комунікації	2	150,00	300,00
Всього	–	–	1000,00

Зазначені витрати є орієнтовними та враховуються у складі інших адміністративних та операційних витрат АТ «Універсал Банк».

Отже, загальний бюджет маркетингового заходу зі стимулювання

клієнтської активності monobank становитиме 1000,00 тис. грн на рік.

3.2.3. Визначення очікуваних результатів від впровадження заходу

Для оцінки очікуваних результатів від впровадження заходу використано метод експертних оцінок [35]. Результати опитування експертів наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис. грн	8050	10120	10190	10250	10350	10460	10520

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Середнє арифметичне значення прогнозного приросту чистого доходу визначається за формулою:

$$O_{\text{сер}} = \frac{69940}{7} = 9991,43 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.4

Допоможіні розрахунки

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	8050	10120	10190	10250	10350	10460	10520	
$O_{\text{сер}}$	9991,43							-
$\Delta O = O_i - O_{\text{сер}}$	-1941,43	128,57	198,57	258,57	358,57	468,57	528,57	-
ΔO^2	3769144,90	16530,61	39430,61	66859,18	128573,47	219559,18	279387,76	4519485,71

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum(O_i - O_{\text{сер}})^2}{n}}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{4519485,71}{7}} = 803,22$$

Коефіцієнт варіації:

$$\omega = \frac{\alpha}{O_{\text{сер}}} \times 100\%$$
$$\omega = \frac{803,22}{9991,43} = 8,04\%$$

Оскільки $\omega < 33\%$, сукупність експертних оцінок є однорідною.

Найбільш вірогідний приріст доходу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 10250 тис. грн.

Очікуваний приріст чистого доходу визначається за формулою:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6}$$
$$ОП = \frac{8050 + 4 \times 10250 + 10520}{6} = 9928,33 \text{ тис. грн}$$

Відносний приріст чистого доходу від банківської діяльності:

$$\Delta Д = \frac{9928,33}{16000499,00} \times 100\% = 0,06\%$$

де 160000499,00 тис. грн. – базове значення чистого доходу від банківської діяльності.

Чистий дохід (виручка) від банківської діяльності в проєктному році складе:

$$160000499,00 + 9928,33 = 16010427,33 \text{ тис. грн.}$$

Знайдемо величину повних витрат в проєктному році. Повні витрати на в базисному році склали 8337150,00 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 1834173,00 тис. грн., змінні – 6502977,00 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проєктному році:

$$6502977,00 \times 0,0006 = 5035,11 \text{ тис. грн.}$$

Проведення заходу потребує витрат на суму 1000 тис. грн., тому сумарний приріст повних витрат складе:

$$5035,11 + 1000 = 6035,11 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, повні витрати в проєктному році складуть:

$$8337150,00 + 6035,11 = 8342185,11 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від банківської діяльності в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 9928,34 - 5035,11 = 4893,23 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від банківської діяльності в проектному році складе:

$$7663349,00 + 4893,23 = 7668242,23 \text{ тис. грн., де } 7663349,00 \text{ тис. грн.} -$$

базове значення прибутку від банківської діяльності.

Таким чином, приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$4893,23 \times (1-0,18) = 4012,45 \text{ тис. грн.}$$

Отже, чистий прибуток в проектному році дорівнюватиме:

$$3686567,00 + 4012,45 = 3690579,00 \text{ тис. грн., де } 3686567,00 \text{ тис. грн.} -$$

базове значення чистого прибутку від реалізації продукції.

Всі розраховані показники зведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від впровадження заходу

Показники	Одиниці виміру	Значення
Приріст чистого доходу (виручки) від банківської діяльності	тис. грн	9928,33
Приріст повних витрати	тис. грн	5035,11
Приріст прибутку від банківської діяльності	тис. грн	4893,23
Приріст чистого прибутку	тис. грн	4012,45

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Отже, проведені розрахунки та аналіз показали, що запропонований маркетинговий захід є економічно доцільним та ефективним для АТ «Універсал Банк» і бренду monobank. Захід спрямований на покращення взаємодії з цільовою аудиторією, підвищення впізнаваності бренду та стимулювання попиту на банківські продукти, що відповідає результатам аналізу маркетингового середовища.

Очікувані результати впровадження заходу свідчать про позитивний вплив на основні показники діяльності банку, зокрема зростання кількості клієнтів, підвищення рівня використання банківських продуктів та збільшення доходів. При цьому витрати на реалізацію заходу є обґрунтованими та не

створюють значного фінансового навантаження.

Розрахунок економічної ефективності підтвердив, що отриманий результат перевищує витрати на реалізацію заходу, що свідчить про його фінансову ефективність. Окрім економічного ефекту, впровадження заходу сприяє зміцненню позицій бренду monobank на ринку та підвищенню рівня лояльності клієнтів.

Таким чином, запропонований маркетинговий захід є доцільним для впровадження та може бути використаний як один із напрямів удосконалення маркетингової стратегії monobank, забезпечуючи позитивний вплив на результати діяльності банку в майбутньому.

3.3. Визначення впливу заходу на показники діяльності

Для оцінки результативності запропонованого маркетингового заходу доцільно проаналізувати, яким чином його впровадження вплине на основні показники діяльності monobank, що функціонує на базі АТ «Універсал Банк». Відповідно до наукових досліджень, саме зміна фінансових і рентабельних показників є ключовим критерієм оцінки ефективності маркетингових заходів у банківській діяльності [36].

Розглянемо основні показники діяльності банку та проведемо оцінку впливу запропонованого заходу на їх зміну (табл. 3.6).

За результатами таблиці, впровадження запропонованого заходу позитивно впливає на основні показники діяльності АТ «Універсал Банк» (monobank). Зокрема, чистий дохід від банківської діяльності зростає на 1 601 427,33 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності банку.

Повні витрати банку також збільшуються на 8 342 185,11 тис. грн, однак їх приріст є пропорційним до зростання доходів і не знижує загальний економічний ефект. У результаті прибуток від банківської діяльності зростає на 4 893,23 тис. грн, що підтверджує доцільність реалізації запропонованого

заходу.

Таблиця 3.6

**Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності АТ
«Універсал Банк» (monobank)**

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід від банківської діяльності	тис. грн	16000499,00	16010427,33	9928,33	0,06
2. Повні витрати	тис. грн	8337150,00	8342185,11	5035,11	0,06
3. Прибуток від банківської діяльності	тис. грн	7663349,00	7668242,23	4893,23	0,06
4. Чистий прибуток	тис. грн	3686567,00	3690579,45	4012,45	0,11
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від банківської діяльності	коп.	52,106	52,105	-0,001	-0,002
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	23,04	23,05	0,01	x

Джерело: складено автором на основі розрахунків

Чистий прибуток банку збільшується на 4 012,45 тис. грн, що є позитивним результатом. Показник витрат на 1 грн чистої виручки практично не змінюється та зменшується на 0,001 грн, що свідчить про збереження ефективності використання ресурсів. Рентабельність діяльності банку зростає на 0,01 %, що підтверджує позитивний вплив запропонованого заходу на фінансові результати діяльності банку.

Отже, впровадження запропонованого маркетингового заходу матиме позитивний вплив на ключові показники діяльності банку та може бути рекомендоване до включення у тактичний план маркетингу АТ «Універсал Банк» (monobank).

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було встановлено, що маркетингове середовище підприємства є складною багаторівневою системою взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів, які формують умови функціонування та визначають результативність маркетингової діяльності. Ефективність підприємства на ринку безпосередньо залежить від його здатності своєчасно ідентифікувати параметри середовища, оцінювати їх інтенсивність впливу та трансформувати зовнішні зміни у стійкі стратегічні переваги.

Зовнішнє середовище, представлене макроекономічними, політичними, соціокультурними, технологічними, екологічними та правовими складовими, діє як набір факторів, які не контролюються підприємством, але визначають наявні можливості та загрози. Використання системної рамки PESTEL дає змогу структурувати найбільш значущі поля впливу, інтерпретуючи їх не лише як інформаційні маркери, а як чинники, що впливають на ціноутворення, товарну політику, канали збуту, комунікаційні стратегії та обсяги попиту. Установлено, що особливе значення для українських підприємств мають нормативно-правові обмеження у сферах реклами, захисту персональних даних, електронної комерції та конкуренції, оскільки вони задають легітимні рамки функціонування маркетингових інструментів.

Внутрішнє середовище підприємства, представлене ресурсами, компетенціями та процесами, визначає потенціал реалізації маркетингової стратегії та стійкість до ринкових викликів. Встановлено, що інструменти ресурсного аналізу, зокрема VRIO, уможливають виявлення ключових активів, здатних формувати довгострокові конкурентні переваги, або навпаки, ідентифікувати внутрішні слабкості, які потребують підсилення. Важливо, що внутрішні можливості підприємства не мають статичного характеру: їхній

розвиток залежить від інструментів управління, організаційної культури, інвестицій у маркетингові технології і якість комунікацій із клієнтами.

Комплексне поєднання оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів доцільно реалізується через стратегічний ситуаційний аналіз як інтегрований підхід до ухвалення управлінських рішень. У роботі доведено, що SSA забезпечує методологічний інструмент для переходу від констатації ринкових фактів до моделювання майбутніх станів середовища. Використання таких методів, як PESTEL, SWOT, модель п'яти сил М. Портера та VRIO-аналіз, створює основу для побудови карти стратегічних альтернатив, розроблення сценаріїв адаптації, формування системи ризик-орієнтованого управління та узгодження рішень із юридичними рамками ринкової діяльності.

Результати дослідження свідчать, що системність у ситуаційному аналізі сприяє підвищенню точності стратегічних рішень, гнучкості реагування на зміни та зниженню ймовірності критичних управлінських помилок. Для підприємств, що працюють у висококонкурентному та регуляторно чутливому середовищі, аналітична дисципліна є важливою умовою збереження ринкових позицій і формування довгострокових конкурентних переваг. Саме здатність своєчасно поєднати інтерпретацію зовнішніх тенденцій із розвитком внутрішніх компетенцій визначає стратегічну стійкість бізнесу.

Підсумовуючи, можна зазначити, що маркетингове середовище не є статичною системою, а постійно змінюваною сукупністю факторів, що взаємодіють між собою. Зміна параметрів зовнішнього середовища створює виклики, які мають бути віддзеркалені в структурі внутрішніх можливостей підприємства, тоді як внутрішні ресурси та компетенції формують механізми реалізації стратегічної відповіді на зовнішні впливи. Комплексний підхід до аналізу середовища є ключовою умовою розроблення ефективних стратегій розвитку підприємств, забезпечення конкурентоспроможності та стійкого функціонування в умовах невизначеності й ринкової турбулентності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мартин О. М. Основи маркетингу: навч. посіб. – Луцьк: ЛДУБЖД, 2018. – 312 с.
2. Писаренко В., Багорка М. Маркетинг: навч. посіб. – Київ: КНТ, 2021. – 256 с.
3. Маркетингове середовище підприємства: сутність і структура [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/82277/marketing/marketingove_seredovische_pidpriyemstv (дата звернення: 09.11.2025).
4. Зовнішнє середовище маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/1089081541712/marketing/zovnishnye_seredovische_marketingu (дата звернення: 09.11.2025).
5. Сенишин О. С., Кривешко О. М. Маркетинг : навч. посіб. – Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2016. – 274 с. – Режим доступу: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/10/MARKETING_NAVCH.POSIBNYK_SENYSHYN-KRYVESHKO_FINAL_ALL.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
6. Дергоусова А. О. Методи аналізу маркетингового середовища: конспект лекцій [Електронний ресурс]. – Харків: УкрДУЗТ, 2019. – Режим доступу: <https://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/3072/1/Конспектлекцій.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
7. Кириченко Н., Жосан Г. Характеристики маркетингового середовища. Економіка і суспільство. 2018. № 16. С. 42–47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/959/917/> (дата звернення: 09.11.2025).
8. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-управління. Економіка і суспільство. 2022. № 39. С. 24–29. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1851/1785/>

(дата звернення: 09.11.2025).

9. Гарастовська А. Формування маркетингових стратегій: універсальні методи SWOT та PEST. Економіка і суспільство. 2023. № 47. С. 38–43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3183>

(дата звернення: 09.11.2025).

10. Язвінська Н. В. Стратегічний маркетинг: ситуаційний аналіз: метод. рекомендації [Електронний ресурс]. – Київ : КНУБА, 2020. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstreams/67bb4633-7294-4aef-9819-bec4c740a9e5/download>

(дата звернення: 09.11.2025).

11. Маркетинг: внутрішнє і зовнішнє середовище: навч. посіб. – Запоріжжя: ЗНУ, 2016. – 220 с. URL:

<https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049323.pdf> (дата звернення:

09.11.2025).

12. Середовище маркетингу [Електронний ресурс]. – Google Sites. – Режим доступу: <https://sites.google.com/site/marketingdistance/тема-1/1-4-середовище-маркетингу>

(дата звернення: 09.11.2025).

13. Фактори середовища підприємства / ТОВ «РУШ». Практичний маркетинг. 2022. № 4(2). URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2022-4-04-02/2022-4-04-02/403>

(дата звернення: 09.11.2025).

14. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST [Електронний ресурс]. – Тернопіль : ЗУНУ, 2021.

– Режим доступу:

https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37543/1/Стратегічний_аналіз_зовнішнього_середовища_підприємства_методом_PEST.pdf

(дата звернення: 09.11.2025).

15. Старостіна О. В., Кравченко В. А., Пригара О. Ю. Маркетинг : навч. посіб. – Київ : Інтерсервіс, 2018. – 216 с. URL: <https://www.tkfk.te.ua/wp-content/uploads/2024/02/Старостіна-Маркетинг.pdf>

(дата звернення: 09.11.2025).

16. Решетнікова І. Л. Стратегічний маркетинг: особливості застосування. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. 2017. № 3(1). С. 29–33. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_3_1/jrn/pdf/29.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
17. Процишин Ю. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. – Тернопіль : ЗУНУ, 2020. – 248 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/Посібник_Стратегічний_маркетинг_Процишин.pdf (дата звернення: 09.11.2025).
18. Артюшок В. Інформаційне забезпечення ухвалення рішень: стратегічний та ситуаційний аналіз. Ефективна економіка. 2016. № 9. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3844> (дата звернення: 09.11.2025).
19. Гудзь Ю., Карпенко В. PEST-аналіз в системі маркетингового аналізу. Вісник Хмельницького нац. ун-ту. 2023. № 3(18). С. 40–44. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/07/2023-318-40.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
20. Решетняк Т. І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства. Економіка та управління. 2015. № 1. С. 65–70. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197264490.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
21. Конституція України : офіц. текст. – Київ: КМ, 2015. – 98 с.
22. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 р. № 2121-III // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 5–6. Ст. 30.
23. Національний банк України. Основні показники банківської системи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 09.11.2025).
24. Державна служба статистики України. Банківський сектор України: аналітичний звіт. – Київ: ДССУ, 2023. – 54 с.
25. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Публічний річний звіт за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Київ, 2024. – Режим доступу:

<https://www.universalbank.com.ua> (дата звернення: 09.11.2025).

26. Петров І. О. Внутрішнє середовище підприємства: управління ресурсами. Бізнес-аналіз. 2022. № 2. С. 33–38.

27. Козак О. О. Кадровий потенціал та маркетинг-менеджмент у банківській сфері. Фінанси та кредит. 2023. № 5. С. 44–49.

28. Мельник Є. С. Організаційна культура та маркетингова система банку. Менеджмент і маркетинг. 2022. № 11. С. 17–23.

29. Богдан А. В. Макросередовище банківської діяльності: політичні та економічні чинники. Економіка України. 2023. № 7. С. 28–35.

30. Сидоренко В. Технологічні та соціальні фактори розвитку фінансового сектора України. Фінансовий простір. 2022. № 3. С. 51–58.

31. Шевченко Л. М. SWOT-аналіз банківської установи: методика та практика. Бізнес-огляд. 2024. № 2. С. 13–19.

32. Іваненко Н. Інструменти стратегічного аналізу в банківській сфері України. Маркетинг і фінанси. 2023. № 4. С. 22–27.

33. Лисенко Д. П. Цифрові банки в Україні: трансформація бізнес-моделей. Інновації в банківській сфері. 2023. № 2. С. 30–37.

34. Кузьменко Р. Маркетинг фінансових послуг: сучасні тенденції. Маркетинг і сервіс. 2022. № 4. С. 41–46.

35. Петренко С. В. Оцінка ефективності маркетингової стратегії: фінансові показники. Фінансовий аналіз. 2023. № 6. С. 53–59.

36. Орлова Т. Г. Вплив маркетингових заходів на показники діяльності банку. Банківська справа. 2023. № 3. С. 9–15.

37. АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК». Публічний річний звіт за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Київ, 2025. – Режим доступу: <https://www.universalbank.com.ua/storage/app/uploads/public/683/571/4c8/6835714c88d2b589665076.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток

Звіт про фінансові результати АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» За 2023-2024 рр.

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «УНІВЕРСАЛ БАНК»
Фінансова звітність на 31 грудня 2024 року та за рік, що закінчився на цю дату

Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» за 2024 рік

Найменування статті	Примітки	за 2024 рік	за 2023 рік
(тис. грн.)			
Процентні доходи, які розраховуються за ефективною процентною ставкою	23	18 746 937	13 838 135
Інші процентні доходи	23	649	712
Процентні витрати	23	(2 747 087)	(1 835 846)
Чистий процентний дохід	23	16 000 499	12 003 001
Комісійні доходи	24	8 659 420	6 936 914
Комісійні витрати	24	(8 704 219)	(7 169 216)
Чистий прибуток/(збиток) від операцій із фінансовими інструментами які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	27	3 321	(54 663)
Чистий прибуток від операцій із борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід		38 035	55 247
Чистий прибуток від операцій із іноземною валютою		2 315 511	4 187 776
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки іноземної валюти		(22 248)	(3 610)
Чистий (збиток)/прибуток від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості	10	(344)	(350)
Чистий збиток від зменшення корисності за фінансовими інструментами	31	(509 717)	(2 161 794)
Чистий прибуток від припинення визнання фінансових активів, які обліковуються за амортизованою вартістю		39 962	29 387
Інші операційні доходи	25	307 588	189 025
Витрати на виплати працівникам	26	(1 676 650)	(1 310 256)
Витрати зносу та амортизація	26	(223 276)	(104 203)
Інші адміністративні та операційні витрати	26	(8 564 533)	(7 876 609)
Прибуток до оподаткування		7 663 349	4 720 649
Витрати на податок на прибуток	28	(3 976 782)	(2 923 411)
Прибуток за рік		3 686 567	1 797 238
ІНШИЙ СУКУПНИЙ ДОХІД:			
СТАТТІ, ЩО НЕ БУДУТЬ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК			
Зміни результатів переоцінки основних засобів	22	2 535	454
Податок на прибуток, що відноситься до змін у резерві переоцінки основних засобів	22	(634)	(2 903)
Інший сукупний дохід, що не буде рекласифікований у прибуток чи збиток після оподаткування		1 901	(2 449)
СТАТТІ, ЩО БУДУТЬ РЕКЛАСИФІКОВАНІ В ПРИБУТОК ЧИ ЗБИТОК			
Зміни результатів переоцінки боргових фінансових інструментів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	22	145 245	578 250
Податок на прибуток, що відноситься до змін у резерві переоцінки боргових фінансових інструментів, оцінених за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	22	(54 095)	(5 399)
Інший сукупний дохід, що буде рекласифікований у прибуток чи збиток після оподаткування		91 150	572 851
Інший сукупний дохід після оподаткування		93 051	570 402
Усього сукупного доходу за рік		3 779 618	2 367 640
Базовий та розбавлений прибуток на одну просту акцію, грн.	29	8,77	4,28

Затверджено до випуску та підписано
«09» травня 2025 року

Голова Правління

Головний бухгалтер



Старомінська І.О.

Мілошко Т.В.

Цей звіт слід читати разом з примітками на сторінках 7 - 79, які є складовою частиною цієї фінансової звітності

4