

МАРКЕТИНГ

ОТРИМАНО:

04 Березня 2025

ПРИЙНЯТО:

18 Травня 2025

ВИПУСК:

20 Червня 2025

УДК 336.7(477)"364"

DOI 10.26661/2522-1566/2025-2/32-16

ПОБУДОВА СТРУКТУРНОЇ МОДЕЛІ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Іванов М. М.

д. е. н., проф.

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0000-0002-1908-0763

Пилипенко А.О.*

*здобувачка другого (магістерського) рівня
вищої освіти*

Запорізький національний університет

м. Запоріжжя, Україна

ORCID 0009-0009-6317-3447

* Email автора для листування: pilipenkoalena59@gmail.com

Анотація. Стаття присвячена дослідженню маркетингової діяльності банківського сектору в умовах воєнного стану в Україні. Метою дослідження є розробка підходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності, а саме побудова структурної моделі банківського сектору в умовах воєнного стану в Україні. У процесі підготовки статті були проаналізовані публікації про роль цифрової трансформації України як інструменту національної стійкості (зокрема дослідження Гарвардського центру міжнародного розвитку та Microsoft), а також результати попередніх досліджень у сфері банківського маркетингу.

Наведено аналітичний огляд праць, де розглянуто еволюцію банківського маркетингу та запропоновано комплексний підхід до визначення його сутності як філософії, стратегії та тактики банківського бізнесу. Також враховано напрацювання які підкреслюють важливість переходу від традиційного до цифрового банкінгу, використання CRM-систем та соціальних мереж у маркетинговій діяльності банків.

У роботі запропоновано структурну модель банківського маркетингу, яка включає політику Національного банку України, регіональні аспекти банківської діяльності та інноваційні канали взаємодії з клієнтами. Розглянуто макроекономічні показники (ВВП України за 2010–2024 рр.) та рейтинги провідних банків України, що дозволяє оцінити вплив воєнного стану на банківську систему. Запропоновано напрями вдосконалення банківських послуг через розширення функціоналу мобільних додатків, розвиток офлайн-режимів та персоналізованих чат-ботів.

Таким чином, представлена робота є результатом теоретичних, аналітичних і практичних досліджень, що мають на меті підвищення ефективності банківської маркетингової стратегії в кризових умовах та зміцнення довіри до банківського сектору України.

Ключові слова: маркетинг, банківський маркетинг, цифровізація, маркетинговий аналіз

JEL Classification: M 31, M 41.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасному світі банки відіграють надзвичайно важливу роль у функціонуванні фінансової системи країни. Запроваджений воєнний стан в Україні, суттєво змінив умови функціонування банківського сектору. В умовах саме невизначеності, зміну поведінки споживачів, загроз для інфраструктури постає необхідність перегляду підходів до організації маркетингової діяльності установ.

Основна проблема це зупинка обслуговування клієнтів під час оголошення повітряної тривоги, що призводить до втрати довіри з боку населення, зниженню ефективності роботи банків, перебої у наданні фінансових послуг. Через постійні ракетні обстріли, загрози, традиційна модель обслуговування у фізичних відділеннях виявляється вразливою. В таких умовах роботи важливе неперервне надання банківських послуг шляхом розвитку цифрових технологій та впровадження інновацій, які допоможуть в забезпеченні повноцінного дистанційного обслуговування. Однак навіть при наявності базових онлайн-сервісів, більшість банківських установ не можуть вирішити як діяти у режимі надзвичайних ситуацій. Існує проблема у впровадженні інновацій в банківську систему, а саме резервний банкінг та офлайн-операційні шаблони, які допоможуть забезпечити стабільність і доступність фінансових послуг навіть у складні часи.

Таким чином, постає проблема, як забезпечити безперервну маркетингову та операційну діяльність банків у періоди повітряної тривоги та обмеження доступу до відділень.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Адаптація банківського сектору до умов воєнного часу в Україні набула особливої актуальності у зв'язку з загрозою через часті обстріли, вимушеного переміщення населення задля їх безпеки та зміною поведінки споживачів. Воєнний стан в Україні створив нові виклики для банківського сектору, що вимагає адаптацію маркетингової стратегії до сучасних умов. Зміни в економічному середовищі, поведінці споживачів та технологічних можливостях вплинули на маркетингові комунікації, інструменти просування та методи залучення клієнтів визначає актуальність теми дослідження.

При Гарвардському університеті у дослідженні центру міжнародного розвитку, було наголошено про визначну роль цифрової трансформації України, як інструмент національної стійкості [1]. В основі дослідження була інтеграція цифрової платформи «Дія», котра забезпечувала безперервний доступ громадян до державних послуг. Дослідники розповідають, про ефективність використання цифрових технологій які стали основою реагування на кризу.

У публікації від компанії Microsoft описаний досвід українських банків, зокрема KredoBank, про провадження хмарних технологій та забезпечення безперервних банківських операцій [2]. В публікації розглянуто реальні кейси які перенесення інфраструктури у хмарні середовища, які дозволяють банкам швидко реагувати на надзвичайні ситуації, відновлювати роботу за відсутності доступу до офісів, тощо. Наголошування зроблено на гнучкості таких рішень, які стали дуже важливими для збереження стійкості в умовах воєнного стану.

Значну цікавість звертає також наукова публікація Мірошника Р.О. та Кухти І.В. [3] в якій розглядається ключові аспекти впровадження цифрових технологій у банківський сектор в умовах воєнного стану. Автори в своїй роботі провели аналіз, як цифровізація забезпечує безперервність банківських послуг, збереження клієнтської довіри через прозорі комунікації та адаптацію маркетингових стратегій банків до нових реалій. Стаття автори якої Ткачук В.О., Тимків А.О.[8] про «Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція» зосереджена на теоретичному понятті банківського маркетингу та етапах його еволюції.

Автори пропонують власне визначення, що охоплює банківський маркетинг як філософію, стратегію і тактику ведення банківського простору.

Сучасні дослідження та публікації одногосно зазначають, що інновації у банківський сектор не лише, як технологія вдосконалення, а й насамперед необхідна умова безпеки та стійкості в умовах воєнного стану. Впровадження таких технологій, як хмарні сервіси, мобільні застосунки в режимі офлайн-функціоналу можуть стати новим стандартом та зручністю в обслуговуванні клієнтів. Ці пропозиції відкривають перспективи для подальшого проведення досліджень щодо формування стратегій антикризового банківського маркетингу, який буде спиратися на безперервність, персоналізацію та цифрову адаптацію.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є розробка підходів щодо вдосконалення маркетингової діяльності, а саме побудова структурної моделі банківського сектору в умовах воєнного стану в Україні та запропоновано напрями вдосконалення банківських послуг через розширення функціоналу мобільних додатків, розвиток офлайн-режимів та персоналізованих чат-ботів.

МЕТОДОЛОГІЯ

Методологічна база дослідження ґрунтується на використанні комплексу методів, а саме методу: системного аналізу – для розглядання взаємозв'язків між економічними факторами та поведінковими, які впливають на ефективну маркетингову діяльність банків у кризові умови;

порівняльного аналізу – для порівняння банківського маркетингу в довоєнний та воєнний періоди;

статистичного аналізу – для оцінювання динаміки змін поведінки споживачів, змін у цифрових каналах обслуговування, рівня інфляції.

Дослідження також спираються на аналізі публікацій та статей, які пов'язані з темою, для комплексного розгляду проблем дослідження та їх вирішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Воєнний стан в Україні створив нові виклики для банківського сектору, що вимагає адаптацію маркетингової стратегії до сучасних умов. Зміни в економічному середовищі, поведінці споживачів та технологічних можливостях вплинули на маркетингові комунікації, інструменти просування та методи залучення клієнтів визначає актуальність теми дослідження.

Проведене теоретичні дослідження дозволили побудувати структуру банківського маркетингу, яка включає політику як Національного банку України (НБУ), так і політику регіональних банків. Особливу роль у банківському маркетингу займає розгляд України як окремого регіону у світових процесах суспільного відтворення. Банківський маркетинг постає як сукупність економіко-організаційних, фінансових, правових, адміністративних та інших методів і важелів, що обумовлюють науковий підхід до регіону як до ринку, який враховує банківські механізми у процесах суспільного відтворення та заснований на регіональній природі формування капіталу банківської системи.

На рис.1 побудована структурна модель банківського маркетингу, яка включає в себе політику Національного банку України (НБУ) а також синхронізацією з банківською регіональною політикою [6].



Рис. 1. Структурна модель банківського маркетингу
Джерело: розроблено автором на основі [6].

Важливу роль у банківському маркетингу відіграє розгляд України як окремого регіону у світових процесах суспільного відтворення. Банківський маркетинг постає як сукупність фінансових, правових, економічних та інших методів, які описують науковий підхід до регіону як до ринку, котрий враховує банківський механізм у процесах суспільного відтворення та заснований на регіональному рівні формування капіталу банківської системи.

Діяльність регіональної банківської системи можна сьогодні розглядати як сукупності синхронізованих між собою банків, що гуртуються на сполученні попиту регіонального ринку з потребами компаній і населення регіону. Спрямований рух регіональної банківської системи, який включає працівників банку, продукцію, комунікації, ціноутворення, визначається його іміджу і отриманням прибутку.

Основною метою політики Національного банку України є розробка і реалізація державної моделі розвитку банківської системи. Основною ж метою банківської регіональної політики є розробка і реалізація процесів ефективного функціонування системи комерційних банків у регіоні.

Отже, запропоновано структурна модель банківського маркетингу побудована на основі синхронізації політики Національного банку України та банківської регіональної політики, що дозволяє підвищити ефективність банківського маркетингу та конкретизувати за змістом та кількісно оцінити кожної сегментної групи споживачів за потребами у сучасних умовах.

Також в ході дослідження було розглянуто Топ-10 найкращих банків торік за даними Індексу Опендатабота [4].

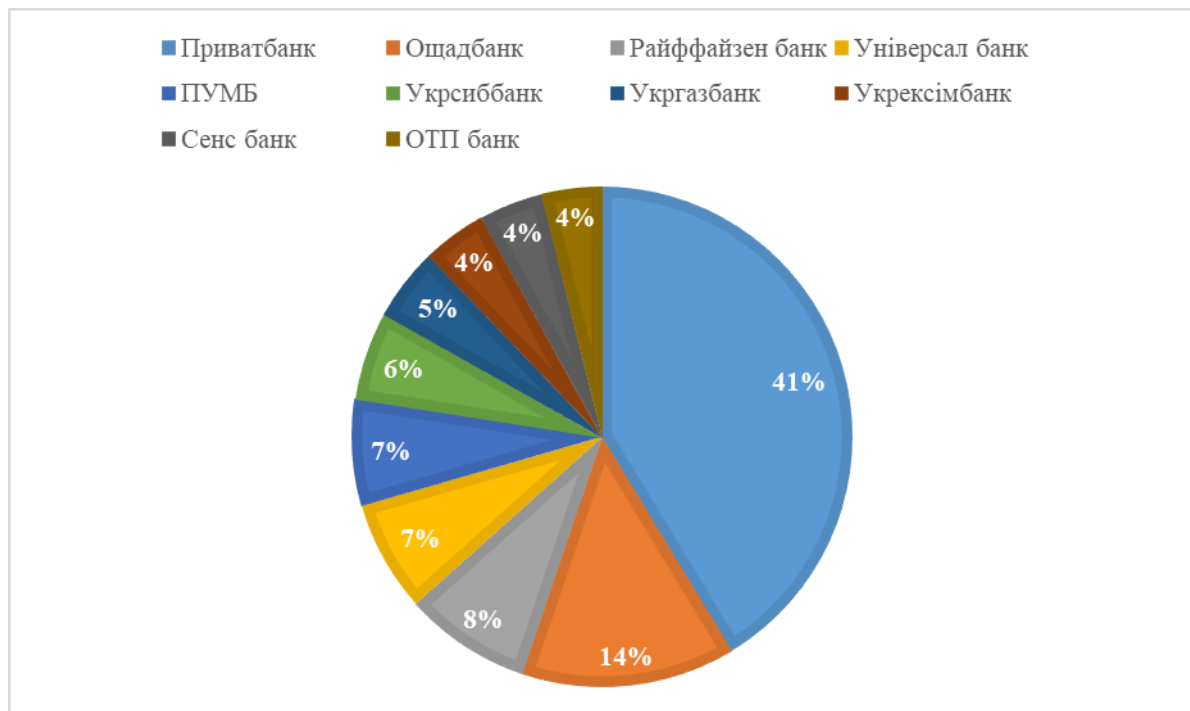


Рис. 2. Топ-10 банків України. Індекс опендатабот 2025 р.

Джерело: Розроблено автором на основі[4]

Згідно з даними Індексу Опендатабота, загальний дохід десяти найуспішніших банків минулого року склав 267,2 мільярда гривень. Це на 14% більше, ніж у минулому році.

За результатами дослідження можна визначити, що минулий рік був найбільш успішним для державних банків, які отримали 68% загального доходу (182,15 мільярда гривень).

Особливо виділяється ПриватБанк, дохід якого склав 110,51 мільярда гривень. Ощадбанк показав найвище зростання серед державних банків: його дохід збільшився в 1,6 рази, а прибуток - утричі порівняно з минулим роком. Укрексімбанк також продемонстрував значне зростання, збільшивши дохід в 1,4 рази за рік. Взагалі державні банки працювали надійно і надавали всі банківські послуги.

Провівши детальне вивчення матеріалу, можна визначити багатосторонні наслідки для України під час воєнного стану, а саме інфляція та зростання цін, проблема з постачанням між сусідніми країнами та невпевненість інвесторів та бізнесів у подальших діях.

На рис.3 представлена діаграма ВВП за період 2010-2024 роки, можемо побачити, що у 2022 році у зв'язку з воєнним станом відбулося падіння на 28,8%, і на 2023 рік змогла відновитися тільки на 5,3%. За підсумками 2024 року очікують зростання на 3,4 % (оцінка НБУ) до 3,6% (оцінка Мінекономіки). Відновленню економіки перешкоджає складна і небезпечна ситуація в країні, нестача кваліфікованих працівників та постійні обстріли зі сторони країни агресора.

В період воєнного стану в Україні цифрові канали обслуговування одні з головних інструментів, які забезпечують доступ клієнтів до банківських послуг. Однак разом з цим виникають нові виклики, а саме недоступність фізичних відділень під час повітряних тривог, поганий зв'язок і зовсім його зникнення в деяких областях України. В таких умовах

підвищення ефективності мобільного банкінгу є ключовим моментом в удосконаленні маркетингової діяльності.

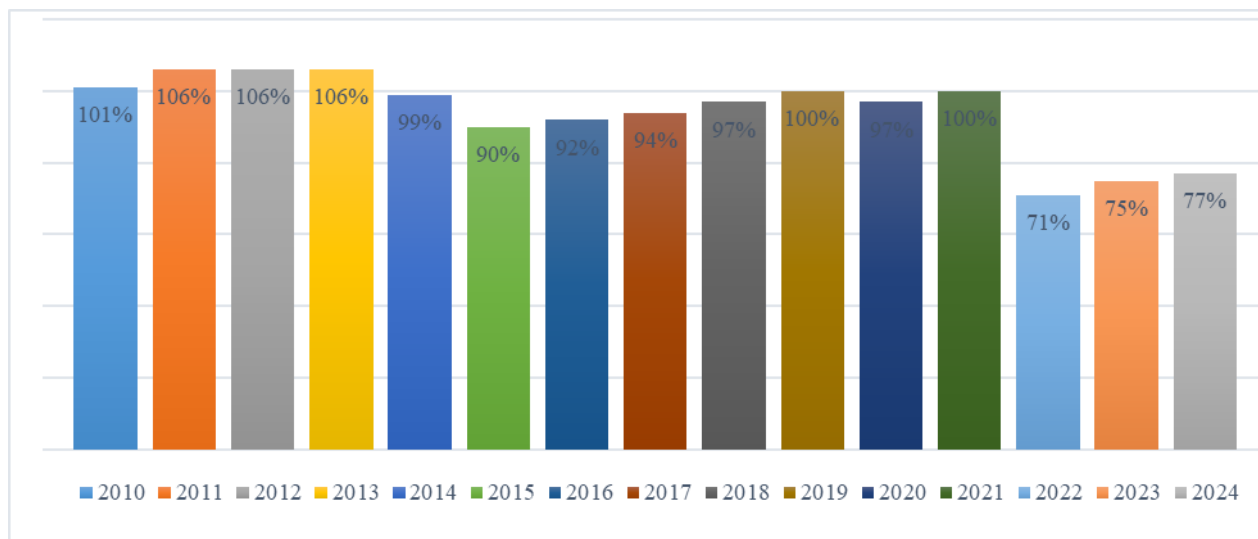


Рис. 3. ВВП за період 2010 – 2024 роки

Джерело: Держстат, НБУ (прогноз для IV кв. 2024 р.) [5]

Таким чином, для покращення роботи банківського сектору слід розширити функціонал в мобільних додатків, а саме:

- 1) Додати офлайн-режим в мобільних додатків (резервний банкінг), ідея полягає в тому, що мобільний застосунок банку буде працювати без інтернету, але з обмеженими (базовими) функціями. Наприклад перегляд балансу, доступ до платежів, тощо. На мою думку така функція допоможе населенню в надзвичайні ситуації.
- 2) Покращити чат-боти банків, які будуть деякі запити виконувати автоматично без черги (наприклад дізнатися чи пройшов платіж, надіслати запит на блокування або розблокування картки, звернутися до оператора без черги, тощо).
- 3) Додати персоналізовані консультації в режимі 24/7. Для цього слід впровадити в роботу штучний інтелект який зможе допомогти вирішити деякі питання, надати поради або надати інструкцію дій для пенсіонерів і не тільки.

Отже, для покращення мобільного банкінгу, потрібно вирішувати питання як технологій, так і стратегію соціальної відповідальності банків, що спрямовані на підтримку клієнтів навіть у складні часи.

Запропоновані рекомендації для банківського сектору сприятимуть зростанню довіри для банків, підвищувати якість обслуговування, а також зміцнювати імідж.

ВИСНОВКИ

Воєнний стан в Україні створив нові виклики для банківського сектору, що вимагає адаптацію маркетингової стратегії до сучасних умов. Зміни в економічному середовищі, поведінці споживачів та технологічних можливостях вплинули на маркетингові комунікації, інструменти просування та методи залучення клієнтів визначає актуальність теми дослідження.

Проведені теоретичні дослідження дозволили побудувати структуру банківського маркетингу, яка включає політику як Національного банку України (НБУ), так і політику регіональних банків. Особливу роль у банківському маркетингу займає розгляд України як окремого регіону у світових процесах суспільного відтворення. Банківський маркетинг постає як сукупність економіко-організаційних, фінансових, правових, адміністративних та

інших методів і важелів, що обумовлюють науковий підхід до регіону як до ринку, який враховує банківські механізми у процесах суспільного від-творення та заснований на регіональній природі формування капіталу банківської системи.

Запропонована структурна модель банківського маркетингу яка побудована на основі зв'язків політики Національного банку України та банківської регіональної політики, що дозволяє підвищити ефективність банківського маркетингу та конкретизувати за змістом та кількісно оцінити кожної сегментної групи споживачів за потребами у сучасних умовах. Де, діяльність регіональної банківської системи як сукупності пов'язаних між собою банків будується на сполученні попиту регіонального ринку з потребами фірм і населення регіону. Спрямованість руху регіональної банківської системи, що включає банківських працівників, організацію їхньої праці, продукцію, комунікації, ціноутворення і поширення, визначається його іміджу і отриманням прибутку. За результатами дослідження Індексу опендатабота Топ-10 банків України. визначено, що минулий рік для державні банки отримали 68% загального доходу (182,15 мільярда гривень).

Таким чином, за результатами дослідження можна зробити висновок, що маркетингова діяльність в банківському секторі України в умовах воєнного стану виявило стійкість банківської системи України. Війна вплинула на економічне середовище, поведінку споживачів та технологічні можливості, що вимагає від банків адаптації маркетингових стратегій.

Отриманий результат дозволив зазначити, що банківський маркетинг в Україні, який пройшов етапи становлення з 90-х років ХХ ст. продовжує розвиватися відповідно від з підходами Маркетинг 4.0 та Маркетинг 5.0, що включають результати дослідження ринку, планування продуктів, комунікації з клієнтами та просування послуг. Структура банківського маркетингу охоплює політику Національного банку України та регіональну банківську політику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Мамедієва Г. Цифрова трансформація України: інновації для стійкості. Гарвардський центр міжнародного розвитку, URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>. (дата звернення: 10.01.2025).
- 2) Як технології допомогли Україні чинити опір під час війни. Microsoft. URL: https://news.microsoft.com/en-cee/2023/01/20/how-technology-helped-ukraine-resist-during-wartime/?utm_source (дата звернення: 10.01.2025).
- 3) Мірошник Р., Кухта І. (2023). ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. *Економіка та суспільство*, (49). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>
- 4) Ткачук В.О., Тимків А.О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. С. 1244-1250.
- 5) Маркетинг у банках: Навчальний посібник / Під ред. проф. Брітченко І.Г. – Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 345 с.
- 6) Революція штучного інтелекту ПриватБанку: новаторська цифрова трансформація в українському банкінгу (2024) URL: https://www.cash-platform.com/privatbanks-ai-revolution-pioneering-digital-transformation-in-ukrainian-banking/?utm_source (дата звернення: 10.01.2025).
- 7) Вовчанська О., Іванова Л. (2022). ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ. *Економіка та суспільство*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>

- 8) Майже на 14% зросли доходи десятки найкращих банків України. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-banks-2025>. (дата звернення: 17.01.2025).
- 9) Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр Економічної Стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/>. (дата звернення: 19.01.2025).

REFERENCES

- Mamediieva, G. (2025). Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience, Harvard Center for International Development. Retrieved from <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>. [in Ukrainian].
- How technology helped Ukraine resist during wartime (2023). Microsoft. Retrieved from https://news.microsoft.com/en-cee/2023/01/20/how-technology-helped-ukraine-resist-during-wartime/?utm_source [in Ukrainian].
- Miroshnyk, R., & Kukhta, I. (2023). DIGITALIZATION OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE IN MODERN CONDITIONS. *Economy and Society*, (49). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39> [in Ukrainian].
- Tkachuk, V.O, & Tymkiv, A.O. (2017). Banking marketing: essence, features, evolution. *Economy and society*. Issue 13, pp. 1244—1250. [in Ukrainian].
- Britchenko, I. G. (2008). Marketing in banks: Textbook. 345 p.[in Ukrainian].
- PrivatBank's AI Revolution: Pioneering Digital Transformation in Ukrainian Banking (2024). URL: https://www.cash-platform.com/privatbanks-ai-revolution-pioneering-digital-transformation-in-ukrainian-banking/?utm_source [in Ukrainian].
- Vovchanska, O., & Ivanova, L. (2022). SPECIFICS OF MARKETING TOOLS UNDER MARTIAL LAW. *Economy and Society*, (38). Doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> [in Ukrainian].
- The income of Ukraine's top 10 banks grew by almost 14%. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-banks-2025>. [in Ukrainian].
- Samoiliuk, M. (2025). *Ukraine war economy tracker*. Centre for Economic Strategy. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> [in Ukrainian].

BUILDING A STRUCTURAL MODEL OF THE BANKING SECTOR IN THE CONDITIONS OF MARTIAL STATE IN UKRAINE

Mykola Ivanov

Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhya, Ukraine

Alyona Pylypenko

Zaporizhzhya National University
Zaporizhzhya, Ukraine

The article is devoted to the study of the marketing activities of the banking sector under martial law in Ukraine. The purpose of the study is to develop approaches to improving marketing activities, namely, to build a structural model of the banking sector under martial law in Ukraine. In the process of preparing the article, publications on the role of the digital transformation of Ukraine as an instrument of national stability (in particular, studies by the Harvard Center for International Development and Microsoft), as well as the results of previous research in the field of banking marketing, were analyzed.

An analytical review of works is presented, which considers the evolution of banking marketing and proposes a comprehensive approach to determining its essence as a philosophy, strategy and tactics of banking business. Developments that emphasize the importance of the

Ivanov, M. & Pylypenko, A. (2025). Building a structural model of the banking sector in the conditions of martial state in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2(32), 197-205. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-2/32-16>

transition from traditional to digital banking, the use of CRM systems and social networks in the marketing activities of banks are also taken into account.

The paper proposes a structural model of banking marketing, which includes the policy of the National Bank of Ukraine, regional aspects of banking activities and innovative channels of interaction with customers. Macroeconomic indicators (GDP of Ukraine for 2010–2024) and ratings of leading banks of Ukraine are considered, which allows us to assess the impact of martial law on the banking system. Directions for improving banking services through expanding the functionality of mobile applications, developing offline modes and personalized chatbots are proposed.

Thus, the presented work is the result of theoretical, analytical and practical research aimed at increasing the effectiveness of banking marketing strategy in crisis conditions and strengthening trust in the banking sector of Ukraine.

Keywords: marketing, banking marketing, digitalization, marketing analysis.