

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

До захисту допущено

кафедрою управління та адміністрування протокол № 18 від 16 червня

завідувач кафедри


(підпис)

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

«АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ»

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма

«Менеджмент»

(назва освітньої програми)

Здобувач



Софія ЮСУПОВА

Науковий керівник


(підпис)

Оксана ПОРТНА

(ім'я, прізвище)

Харків – 2026

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри

Оксана НЕСТЕРЕНКО

(ім'я, прізвище)

(підпис)
«22» вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

здобувача першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
(першого (бакалаврського) / другого (магістерського))

Юсупової Софії Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

Спеціальність (спеціалізація) 073 «Менеджмент»
(код та найменування спеціальності; спеціалізації спеціальності)

Освітня програма «Менеджмент»
(назва освітньої програми)

1. Тема роботи: Аналіз ефективності рекламної діяльності банку
керівник роботи Портна Оксана Валентинівна, доктор економічних наук, професор

затверджені наказом по Університету від «10» березня 2026 року, №4501-5/659

2. Строк подання здобувачем роботи: «15» травня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України; дані Державної служби статистики України; фінансова звітність і внутрішня документація банку «Монобанк» за 2022–2025 рр.; наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики ефективності рекламної діяльності банків; матеріали міжнародних організацій; інтернет-ресурси.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

- 1) Теоретичні основи рекламної діяльності банку
- 2) Аналіз діяльності банку «Монобанк» та банківської сфери України
- 3) Висновки

5. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи	Другий тиждень жовтня 2025 року	Виконано
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець листопада 2025 року	Виконано
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження	Кінець грудня 2025 року	Виконано
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи	Кінець грудня 2025 року	Виконано
5.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Третій тиждень березня 2026 року	Виконано
6.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника	Третій тиждень квітня 2026 року	Виконано
7.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури	Другий тиждень травня 2026 року	Виконано
8.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування	15.05.2026	Виконано

6. Дата видачі завдання: «22» вересня 2025 року

Здобувач вищої освіти  Софія ЮСУПОВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи  Оксана ПОРТНА
(підпис) (ім'я, прізвище)

Анотація

Кваліфікаційна робота здобувача Юсупової Софії Андріївни на тему «Аналіз ефективності рекламної діяльності банку» викладена на 76 сторінках комп'ютерного тексту. Вона містить 13 таблиць, 3 рисунку, список використаних джерел включає 57 найменування.

Об'єктом дослідження є рекламна діяльність банку «Monobank».

Предмет дослідження — методи та заходи щодо її удосконалення.

Методи та підходи дослідження: загальнонаукові методи аналізу та синтезу, статистичні методи групування та порівняння, статистичні методи групування та порівняння, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сегментація споживачів, аналіз вторинних даних (моніторинг відгуків клієнтів, рейтингів застосунку, публічної звітності). Системний підхід дозволив розглянути маркетингову діяльність банку як цілісний механізм взаємодії з ринком.

Основні результати:

- розкрито сутність, функції та особливості рекламної діяльності;
- ідентифіковано та систематизовано фактори, що впливають на ефективність рекламної діяльності;
- охарактеризовано підходи до оцінки ефективності організації маркетингової діяльності банку;
- надано загальну характеристику діяльності банку «Monobank»;
- здійснено аналіз маркетингової діяльності банків України;
- проаналізовано маркетингову діяльність «Monobank»;
- надано рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії банку.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає у комплексному аналізі маркетингової моделі необанку як принципово нового типу фінансової установи, а також у систематизації факторів ефективності рекламної діяльності банку в умовах цифровізації та воєнного стану в Україні.

Ключові слова: рекламна діяльність, банківський маркетинг, цифровізація, ефективність, маркетингова стратегія.

Annotation

Thesis of student Yusupova Sofiia Andriivna on the topic «Analysis of the Effectiveness of Advertising Activities of a Bank» is presented on 76 pages of computer text. It contains 13 tables, 3 figures, the list of references includes 57 sources.

The object of the study is the advertising activities of the bank Monobank.

The subject of the study is methods and measures for its improvement.

Research methods and approaches: general scientific methods of analysis and synthesis, statistical methods of grouping and comparison, SWOT analysis, PEST analysis, consumer segmentation, secondary data analysis (monitoring of customer reviews, application ratings, and public financial reporting).

Main results:

- the essence, functions, and characteristics of advertising activities were examined;
- factors influencing the effectiveness of advertising activities were identified and systematized;
- approaches to evaluating the effectiveness of a bank's marketing organization were characterized;
- a general overview of Monobank's operations was provided;
- an analysis of the marketing activities of Ukrainian banks was conducted;
- the marketing activities of Monobank were analyzed in detail;
- recommendations have been provided regarding the enhancement of the bank's marketing strategy.

The practical value of the qualification work lies in a comprehensive analysis of the neobank's marketing model as a fundamentally new type of financial institution, as well as in the systematization of factors affecting the effectiveness of advertising activities under conditions of digitalization and wartime in Ukraine.

Keywords: advertising activities, banking marketing, digitalization, effectiveness, marketing strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
БАНКУ.....	10
1.1. Сутність, функції та особливості рекламної діяльності.....	10
1.2. Фактори, що впливають на ефективність рекламної діяльності.....	18
1.3. Ефективність організації маркетингової діяльності банку.....	23
Висновки за розділом 1.....	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ «MONOBANK» ТА	
БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ.....	33
2.1. Загальна характеристика банку «Monobank».....	33
2.2. Аналіз маркетингової діяльності банків України.....	38
2.3. Аналіз маркетингової діяльності «Monobank».....	44
2.4. Дослідження споживачів банку «Monobank» та розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії банку.....	55
Висновки за розділом 2.....	64
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що ефективна організація рекламної діяльності є одним із ключових елементів маркетингової стратегії сучасного підприємства. Рекламна діяльність відіграє важливу роль у маркетинговій стратегії підприємства, оскільки вона забезпечує передачу ціннісних пропозицій, створення іміджу бренду та стимулювання попиту. Це підкріплюється дослідженнями, які свідчать про значний вплив реклами на комерційні результати компаній. Реклама перестала бути просто інструментом інформування; сьогодні це складний механізм трансляції ціннісних пропозицій, формування ідентичності бренду та стратегічного стимулювання споживчого попиту. Висока значущість обраної теми підтверджується численними дослідженнями, які доводять пряму кореляцію між якістю рекламних комунікацій та фінансово-комерційними показниками компанії.

Аналіз факторів, що впливають на ефективність рекламної діяльності, надає можливість підприємствам розробляти більш результативні рекламні кампанії, оптимізувати використання маркетингового бюджету та досягати кращих комерційних показників.

Реклама виступає важливим інструментом підвищення впізнаваності бренду, просування продукції або послуг, залучення нових клієнтів та підтримання лояльності існуючих споживачів. Особливого значення в сучасних умовах набуває цифрова реклама, роль якої постійно зростає разом із розвитком інтернет-простору та соціальних мереж. Це створює для підприємств нові можливості для більш точного та ефективного впливу на цільову аудиторію.

Особливо гостро це питання постає у банківському секторі, де ринок фінансових послуг в Україні вважається одним із найбільш динамічних та технологічно розвинених. Привабливість високої прибутковості галузі

постійно притягує нових гравців, однак вихід на ринок ускладнюється значними бар'єрами та боротьбою за клієнтську лояльність, що змушує банківські установи демонструвати виняткову адаптивність. Приклад успішного виходу на ринок бренду «Monobank» доводить, що навіть у консервативному середовищі можливо завоювати значну частку аудиторії завдяки інноваційному підходу. Проте стабільне лідерство потребує регулярного моніторингу якості обслуговування та вдосконалення продуктового портфеля, що і зумовлює актуальність даного дослідження.

Мета дослідження полягає у проведенні комплексної оцінки рівня задоволеності клієнтів послугами банку «Monobank» та розробці науково-практичних рекомендацій щодо вдосконалення його маркетингової діяльності для зміцнення конкурентних переваг.

Для досягнення поставленої мети було визначено такі завдання:

- розкрити сутність, функції та особливості рекламної діяльності;
- ідентифікувати та систематизувати фактори, що впливають на ефективність рекламної діяльності;
- охарактеризувати підходи до оцінки ефективності організації маркетингової діяльності банку;
- надати загальну характеристику діяльності банку «Monobank»;
- здійснити аналіз маркетингової діяльності банків України;
- проаналізувати маркетингову діяльність «Monobank»;
- надати рекомендації щодо вдосконалення маркетингової стратегії банку.

Об'єктом дослідження є рекламна діяльність банку «Monobank».

Предмет дослідження — методи та заходи щодо її удосконалення.

Під час виконання кваліфікаційної роботи використано різноманітні джерела інформації, зокрема наукову та навчальну літературу, періодичні видання, матеріали мережі Інтернет, а також дані внутрішньої звітності банку «Monobank» та результати інтернет-опитування користувачів його послуг.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу та синтезу, статистичні методи групування та порівняння, статистичні методи групування та порівняння, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сегментація споживачів, аналіз вторинних даних (моніторинг відгуків клієнтів, рейтингів застосунку, публічної звітності). Системний підхід дозволив розглянути маркетингову діяльність банку як цілісний механізм взаємодії з ринком.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності рекламної діяльності та вдосконалення маркетингової стратегії, підвищення конкурентоспроможності банку «Monobank» на ринку фінансових послуг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ

1.1. Сутність, функції та особливості рекламної діяльності

Розглядаючи теоретичні засади дослідження, варто звернутися до правового поля. Зокрема, українське законодавство трактує рекламу як специфічну інформацію про товар чи особу, що поширюється у будь-якому форматі з метою привернути увагу потенційних клієнтів та підтримувати їхній інтерес до об'єкта рекламування [7]. Проте в межах сучасних ринкових відносин рекламна діяльність уже давно вийшла за межі простого інформування. Сьогодні її слід розглядати як фундаментальний елемент маркетингових комунікацій, що не лише стимулює продажі, а й працює на стратегічну мету створення стійкого позитивного іміджу підприємства [3].

Якщо ж заглибитись у наукову дискусію щодо сутності цього явища, то рекламну діяльність найчастіше визначають як неособистісну форму комунікації. Ключовими характеристиками тут виступають використання платних каналів розповсюдження та обов'язкова наявність чітко ідентифікованого замовника (джерела фінансування) [12]. У такому контексті реклама перетворюється на ефективний інструмент зв'язку між суб'єктами ринку. Вона фактично бере на себе роль інформаційного посередника, який допомагає споживачеві орієнтуватися у насиченому конкурентному середовищі, а виробнику донести свої переваги до цільової аудиторії [30].

Котлер Ф. та Келлер К. визначають рекламу як будь-яку платну форму неособистісного представлення та просування ідей, товарів або послуг від імені відомого спонсора [13]. Це визначення акцентує увагу на комерційному характері реклами та її масовому охопленні, що відрізняє її від інших форм

маркетингових комунікацій, зокрема від персонального продажу чи зв'язків з громадськістю.

Примак Т. О. розглядає рекламу як елемент системи маркетингових комунікацій, що має чітко виражений переконуючий характер та спрямований на формування певного образу товару чи підприємства у свідомості цільової аудиторії [23]. Дослідниця наголошує, що реклама є не лише засобом передачі інформації, але й потужним інструментом впливу на споживчу поведінку.

З економічної точки зору реклама розглядається як специфічна форма інформаційної діяльності, спрямована на інформування потенційних споживачів про наявні товари, їх властивості та переваги. Вона також виконує роль засобу переконання, стимулюючи споживачів до здійснення покупки та формуючи їхні уподобання [12]. Слід зазначити, що реклама є невід'ємним атрибутом ринкової економіки: в умовах насиченого конкурентного середовища підприємства не можуть розраховувати виключно на якість продукту, бо необхідно активно формувати попит і підтримувати присутність бренду у свідомості споживача.

Таким чином, попри різноманітність підходів до визначення реклами, більшість дослідників сходяться в тому, що вона є цілеспрямованим, оплачуваним та масовим інформаційно-переконуючим впливом на ринок, метою якого є формування попиту, побудова іміджу та забезпечення конкурентних переваг підприємства [3, 13, 23].

У науковому дискурсі рекламну діяльність прийнято розглядати не просто як трансляцію повідомлень, а як комплексну систему заходів. Вона охоплює повний цикл: від стратегічного планування рекламних кампаній до ретельного вибору комунікаційних каналів і, що не менш важливо, подальшого аналізу досягнутих результатів [12]. Кінцевою метою цього процесу є не лише інформування, а цілеспрямований вплив на поведінкові установки цільової аудиторії.

Водночас варто пам'ятати, що реклама інтегрована в загальну структуру маркетингових комунікацій підприємства. Вона виконує роль мосту у взаємодії з ринком, допомагаючи компанії вибудувати цілісний і привабливий імідж. У сучасних умовах жорсткої конкуренції функція реклами зміщується від суто раціонального сповіщення про товар до створення глибинного емоційного зв'язку між брендом та споживачем [30]. Саме цей емоційний аспект часто стає вирішальним фактором лояльності клієнтів.

Сучасна рекламна діяльність базується на таких фундаментальних функціях:

- Інформаційна. Полягає у наданні потенційним споживачам відомостей про товар, його споживчі властивості, умови продажу та місцезнаходження продавця. Реклама формує первинну обізнаність, що є критично важливим на етапі виведення нового продукту на ринок [3, 6].
- Економічна. Прямо впливає на ефективність діяльності підприємства через стимулювання попиту та нарощування обсягів продажу. Вона сприяє прискоренню обороту коштів, що в свою чергу забезпечує фінансову стабільність суб'єкта господарювання [2, 29].
- Функція формування попиту та стимулювання збуту. Реклама не лише інформує, а й переконує покупця здійснити вибір на користь конкретного бренду, створюючи мотивацію до купівлі через висвітлення конкурентних переваг [3].
- Комунікативна функція. Забезпечує встановлення та підтримання зв'язку між підприємством і цільовою аудиторією. Завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, ця функція трансформується у двосторонній процес, де важливим є отримання зворотного зв'язку від споживача [22, 31].
- Соціальна функція. Реклама транслює певні культурні та соціальні цінності, впливає на формування естетичних смаків та стандартів життя

суспільства. Вона може популяризувати здоровий спосіб життя, екологічну відповідальність або нові моделі поведінки [19].

- Психологічна функція. Спрямована на емоційний вплив, створення позитивних асоціацій з брендом та подолання бар'єрів недовіри. Вона апелює до почуттів споживача, що сприяє формуванню довгострокової лояльності [6, 12].
- Функція управління (контролю). У контексті маркетингового менеджменту реклама дозволяє коригувати уявлення про продукт у свідомості споживачів та оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури чи дії конкурентів [29].

Розглядаючи функції реклами більш детально, варто звернути увагу на їх взаємозв'язок та взаємодоповнення. Так, інформаційна та комунікативна функції утворюють єдину систему інформаційного обміну між підприємством і ринком: перша забезпечує первинне знайомство споживача з продуктом, тоді як друга підтримує постійний діалог із цільовою аудиторією [6, 31].

Економічна функція реклами реалізується не лише через пряме збільшення обсягів продажу, але й через формування стабільного ринкового середовища. Активна рекламна діяльність стимулює конкуренцію між виробниками, що в підсумку сприяє підвищенню якості товарів та зниженню цін на них [2, 29]. Отже, реклама виконує важливу макроекономічну роль, впливаючи на розвиток ринку в цілому.

Психологічна функція реклами набуває особливого значення в сучасних умовах, коли конкуренція між товарами за об'єктивними характеристиками нівелюється. У такому середовищі саме емоційний зв'язок споживача з брендом стає ключовим чинником вибору [12]. Сучасні рекламні кампанії все частіше апелюють не до раціональних аргументів, а до цінностей, стилю життя та ідентичності споживача.

Окремо варто виділити іміджеву функцію реклами, яка в науковій літературі іноді розглядається як самостійна. Вона спрямована на формування

та підтримання позитивного образу підприємства в очах широкої громадськості — не лише споживачів, але й партнерів, інвесторів та суспільства загалом [14]. Для банківських установ ця функція є особливо критичною, оскільки довіра є основою фінансових відносин.

Сьогодні неможливо ігнорувати той факт, що ключовою особливістю рекламної діяльності стала її тотальна цифровізація. На мій погляд, це не просто зміна інструментів, а повна трансформація філософії взаємодії з клієнтом. Як слушно зазначають дослідники, класичні методи маркетингу дедалі частіше програють інтерактивним формам. Останні дозволяють не просто транслювати інформацію, а створювати персоналізований діалог зі споживачем у режимі реального часу [10].

Ефективність будь-якого маркетингового дослідження залежить не лише від обраних методів, а й від дотримання певних базових принципів, які складають його «ідеологічну» основу. Згідно з науковими підходами, якісну аналітику ринку неможливо уявити без таких складових, як системність, об'єктивність та точність [32]. Проте в сучасних реаліях цей список значно ширший і включає також оперативність, ретельність, комплексний підхід та економічну доцільність.

Розглянемо детальніше ключові з них:

- Принцип системності. Це «фундамент» дослідження. Він передбачає, що ще до збору перших даних процес має бути чітко структурований. Кожен крок повинен логічно витікати з попереднього, створюючи єдиний ланцюжок від постановки проблеми до фінальних висновків. Без такої послідовності дослідження перетворюється на хаотичний набір цифр.
- Регулярність та оперативність. Ринок сьогодні змінюється занадто швидко, тому одноразові зрізи даних швидко втрачають актуальність. Дослідження мають бути постійним процесом, а швидкість обробки інформації (оперативність) стає вирішальною перевагою для прийняття рішень «тут і зараз».

- Об'єктивність та точність. Це запобіжник від викривлення результатів. Дослідник має бути неупередженим, а отримані дані перевіреними, адже на їх основі будуть будуватися фінансові стратегії банку.
- Комплексність та ретельність. Якісний аналіз не обмежується одним показником. Він вимагає всебічного вивчення факторів, від поведінки конкурентів до психологічних налаштувань споживачів. При цьому кожна деталь має значення (ретельність), оскільки саме в дрібницях часто приховані головні ринкові інсайти.
- Економічність. Маркетингове дослідження — це інвестиція. Принцип економічності нагадує, що витрати на пошук інформації не повинні перевищувати потенційний прибуток або користь, яку ця інформація принесе компанії.

Таким чином, ці принципи є не просто формальними правилами, а реальним інструментарієм, що дозволяє перетворити сирі дані на стратегічний актив банку.

Сучасна реклама є багатофункціональною в часовому вимірі. Ми бачимо чіткий розподіл: або це тактичні кроки для миттєвого стимулювання збуту через акції, або ж формування капіталу бренду, що вимагає стабільності протягом років. З огляду на це, стає зрозумілим, чому настільки критичним для підприємства є не лише обсяг бюджету, а й стратегічно правильний вибір каналів комунікації [14, 29].

Особливий інтерес викликає той факт, що в умовах надлишку інформації вирішального значення набуває таргетованість. Завдяки технологіям Big Data компанії припиняють працювати «наосліп». Можливість спрямувати меседж конкретній групі споживачів, чий запити збігаються з пропозицією, суттєво підвищує конверсію. Саме такий підхід дозволяє оптимізувати маркетингові витрати, уникаючи марних контактів з нецільовою аудиторією [13, 54].

Ще однією важливою рисою є циклічність або повторюваність повідомлень. Логічним є, що для фіксації бренду в пам'яті споживача потрібна

певна кількість контактів. Проте тут існує тонка межа: надмірна інтенсивність часто провокує так звану «рекламну втому». Саме цей ризик змушує бізнес постійно інвестувати в оновлення креативних концепцій, щоб залишатися актуальними [3, 23].

Підсумовуючи сказане, можна зазначити, що природа рекламної діяльності сьогодні — це симбіоз інформаційного впливу та технологічного розрахунку. У поєднанні економічних та психологічних аспектів вона стає інструментом, що гармонізує інтереси виробника та клієнта в умовах глобального цифрового простору [11].

Розуміння рекламної діяльності неможливе без детального розбору її класифікацій, оскільки кожен вид реклами має свій унікальний механізм впливу. Науковці пропонують різні підходи до систематизації, проте найчастіше критерієм виступає саме мета впливу. Систематизацію основних видів реклами за ключовими класифікаційними ознаками представлено у таблиці 1.1.

Так, на етапі виходу нового продукту на ринок ключову роль відіграє інформативна реклама, яка знайомить споживача з брендом [3]. Коли ж ринок насичений і починається конкурентна боротьба, акцент зміщується на переконуючу рекламу, що має на меті виділити переваги конкретної марки. Для роботи з лояльною аудиторією використовують нагадувальну рекламу, яка підтримує впізнаваність бренду та стимулює до повторних звернень [13].

Щодо каналів комунікації, то класичний поділ на ТБ, радіо та пресу сьогодні дедалі більше поступається цифровій сфері. Саме Digital-інструменти (таргетинг у соцмережах, пошукове просування, контент-маркетинг) стали базою для сучасного бізнесу [10, 54]. Головна причина такого домінування — можливість точно «вцілити» у свою аудиторію та коригувати стратегію буквально «на ходу», спираючись на реальні цифри та аналітику.

Таблиця 1.1 — Класифікація видів реклами

Класифікаційна ознака	Вид реклами	Характеристика
За метою впливу	Інформативна	Формує первинну обізнаність про продукт, застосовується на етапі виведення на ринок
	Переконуюча	Формує перевагу до конкретного бренду в умовах конкуренції
	Нагадувальна	Підтримує присутність бренду у свідомості існуючих клієнтів
За каналом розповсюдження	Телевізійна	Широке охоплення аудиторії, висока вартість розміщення
	Радіореклама	Охоплення локальної аудиторії, низька вартість
	Зовнішня	Висока частота контакту, обмежений обсяг інформації
	Друкована	Детальна інформація, вузьке охоплення
	Цифрова	Точне таргетування, вимірюваність, інтерактивність
За охопленням аудиторії	Масова	Спрямована на широку аудиторію без чіткої сегментації
	Таргетована	Спрямована на чітко визначений сегмент споживачів
За характером впливу	Раціональна	Апелює до логіки та аргументів споживача
	Емоційна	Апелює до почуттів, цінностей та стилю життя
За тривалістю	Короткострокова	Тактичні акції, сезонні кампанії
	Довгострокова	Побудова іміджу та капіталу бренду

Джерело: [3, 13, 23]

Окреме місце в цій системі займає банківська реклама. Її специфіка в тому, що банк продає не товар, який можна потримати в руках, а складну фінансову послугу, щось нематеріальне та часто невідчутне до моменту підписання договору [6, 29]. Через це банківські повідомлення будуються інакше: їхнє головне завдання — не просто продати, а сформувати фундамент довіри та нівелювати страх клієнта перед фінансовими ризиками.

У банківському секторі реклама вирішує три стратегічні задачі:

- Експансія: залучення нових клієнтів через вигідні умови (ставки, тарифи, зручність додатків) [29].
- Утримання: робота з поточною базою через програми лояльності.
- Репутація: створення образу стабільної та сучасної установи [6, 14].

Сьогодні цифрова трансформація змусила українські банки вийти за межі відділень. Соціальні мережі та мобільні застосунки перетворилися на основні майданчики для діалогу [10, 11]. Це дозволяє банкам бути не просто «установою з касою», а персоналізованим помічником, що надзвичайно важливо в умовах високої конкуренції на вітчизняному фінансовому ринку.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність рекламної діяльності

Ефективність рекламної діяльності слід розглядати як комплексний, інтегральний показник. Він не просто фіксує виконання плану, а відображає реальний ступінь успішності маркетингової стратегії та якість досягнення встановлених економічних і комунікаційних орієнтирів. Я погоджуюся з думкою дослідників про те, що результативність реклами ніколи не буває автономною, бо вона завжди є продуктом складної взаємодії багатьох змінних, які зрештою формують фінальне сприйняття бренду споживачем [12].

Особливий інтерес викликає трансформація підходу до управління цією ефективністю. Сьогодні реклама перестає сприйматися суто як витратна стаття бюджету. Думаю, що набагато доцільніше розглядати її як стратегічну інвестицію в нематеріальний капітал підприємства: від впізнаваності бренду до формування довгострокової лояльності [3].

Водночас варто акцентувати увагу на тому, що реклама не працює у вакуумі. Її неможливо об'єктивно оцінити без урахування зовнішнього ринкового середовища та внутрішнього маркетингового міксу компанії. Це

дає підстави стверджувати, що ефективність навіть найкреативнішої кампанії може бути як масштабована, так і зведена нанівець іншими факторами, наприклад, ціновою політикою або якістю сервісу [13, 29]. Стає зрозумілим, чому сучасна оцінка реклами потребує системного, а не ізольованого підходу.

Слід зауважити, що крім реклами на споживачів впливає багато інших факторів і визначити «чистий» внесок реклами в досягнення поставлених цілей непросто. Серед таких факторів у порядку пріоритетності науковці виділяють наступні:

- Макроекономічні та ринкові чинники: рівень платоспроможного попиту, загальний стан економічного середовища, інтенсивність конкуренції та специфіка конкретної товарної групи.
- Внутрішньо-організаційні чинники: якісні характеристики та імідж товару (марки), комплексна маркетингова політика фірми, ефективність системи дистрибуції та рівень кваліфікації персоналу.
- Суб'єктивно-психологічні чинники: психографічні особливості та поведінкові установки цільових сегментів споживачів [2, 3, 12, 50].

Доведено, що часовий горизонт суттєво корелює з точністю оцінки рекламного впливу. У короткостроковому періоді реклама здатна забезпечити максимальний стимулюючий ефект, який піддається кількісному вимірюванню через показники збуту. Водночас у довгостроковій перспективі вона трансформується у стратегічний інструмент формування лояльності, що характеризується кумулятивним ефектом і важко піддається прямій статистичній оцінці [12, 15]. З огляду на це, аналіз доцільно проводити за когнітивним, афективним та конативним рівнями впливу на аудиторію [6].

Аналіз наукових джерел дозволяє систематизувати фактори ефективності рекламної діяльності у три основні групи: макроекономічні та ринкові чинники, внутрішньоорганізаційні чинники та суб'єктивно-психологічні чинники (рис. 1.1).

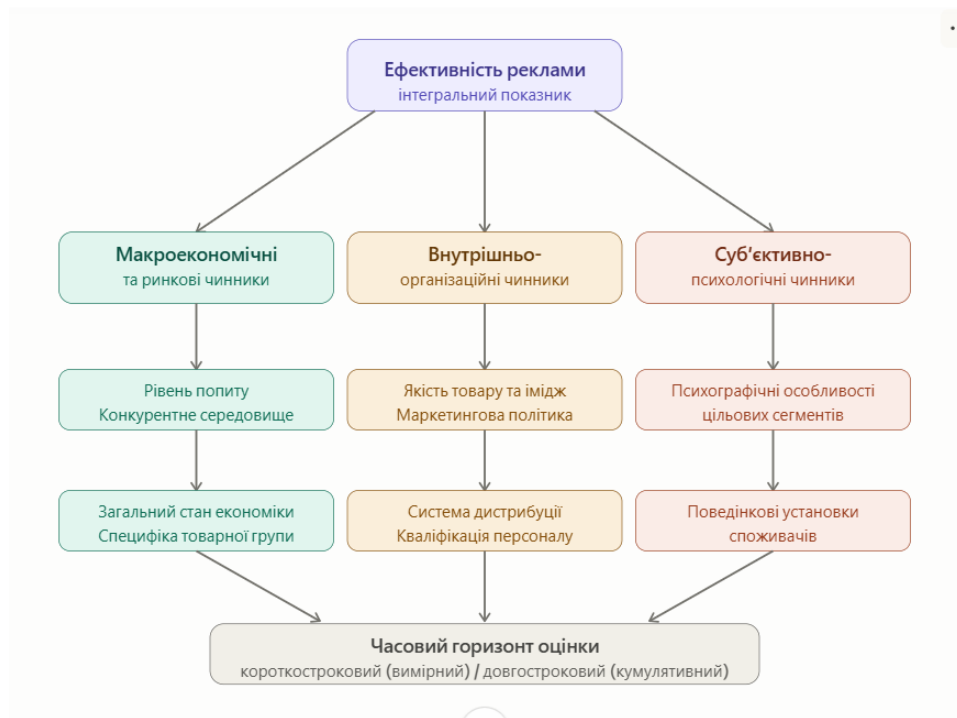


Рисунок 1.1. — Класифікація факторів ефективності рекламної діяльності

Джерело: складено автором за допомогою Claude AI з авторською модифікацією відповідно до специфіки досліджуваного банку [48]

Розглядаючи детермінанти успіху, варто розмежувати макроекономічні та ринкові чинники. До них ми відносимо стан платоспроможного попиту, загальну економічну кон'юнктуру, а також рівень конкуренції у конкретній товарній ніші [3, 12]. Думаю, що рекламна активність підприємства у кризовий період матиме суттєво нижчу результативність порівняно зі стабільним ринковим середовищем, оскільки купівельна спроможність споживачів обмежує їхню здатність реагувати на рекламні стимули незалежно від якості комунікації. Більше того, варто зважити на те, що в умовах жорсткої конкуренції для досягнення аналогічного ефекту підприємству необхідно витратити значно більше ресурсів, оскільки рекламні повідомлення конкурентів частково нейтралізують один одного [50].

Внутрішньо-організаційні чинники охоплюють якісні характеристики та імідж товару (торгової марки), комплексну маркетингову політику фірми, ефективність системи дистрибуції та рівень кваліфікації персоналу [12].

Особливо важливим є узгодженість рекламного повідомлення із загальним позиціонуванням продукту та стратегією бренду. Якщо реклама обіцяє споживачеві певний рівень якості чи сервісу, який фактично не підкріплений реальними характеристиками товару, короткостроковий приріст продажів може супроводжуватися довгостроковим руйнуванням довіри до бренду [13].

Суб'єктивно-психологічні чинники визначаються психографічними особливостями та поведінковими установками цільових сегментів споживачів [2]. Ефективність реклами залежить від того, наскільки точно підприємство розуміє мотиваційну структуру своєї аудиторії: її цінності, стиль життя, страхи та прагнення. Саме тому сучасна рекламна діяльність все більше спирається на дані маркетингових досліджень та поведінкової аналітики [15].

Таблиця 1.2 — Порівняльна характеристика факторів ефективності рекламної діяльності

Група факторів	Характер впливу	Можливість управління	Часовий горизонт
Макроекономічні та ринкові	Зовнішній, непрямий	Низька	Середньо- та довгостроковий
Внутрішньоорганізаційні	Внутрішній, прямий	Висока	Коротко- та середньостроковий
Суб'єктивно-психологічні	Зовнішній, прямий	Середня	Короткостроковий

Джерело: [3, 10, 27]

Окремої уваги заслуговує питання часового горизонту оцінки ефективності реклами. У короткостроковому періоді рекламний вплив проявляється у безпосередньому зростанні обсягів продажу, збільшенні кількості звернень до підприємства та підвищенні впізнаваності бренду серед цільової аудиторії. Ці показники відносно легко піддаються кількісному вимірюванню за допомогою стандартних інструментів маркетингової аналітики [12, 15].

У довгостроковій перспективі реклама формує стійкі поведінкові патерни споживачів, закріплює емоційні асоціації з брендом та підвищує рівень лояльності аудиторії. Цей кумулятивний ефект значно складніше виміряти у грошовому виразі, оскільки він реалізується поступово та опосередковано через зміну ставлення споживачів до підприємства [13, 29]. Саме тому науковці рекомендують використовувати комплексний підхід до оцінки, що включає аналіз когнітивного (рівень обізнаності), афективного (ставлення до бренду) та конативного (поведінкові наміри) рівнів впливу реклами на аудиторію [6].

Ефективність рекламної діяльності є результатом складної взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів, урахування яких є обов'язковою умовою для побудови результативної комунікаційної стратегії підприємства.

Успішне управління рекламою неможливе без чіткого розуміння того, чи приносять витрачені кошти реальний результат. У маркетинговій практиці склалося два магістральні шляхи оцінки: аналіз економічної та комунікативної ефективності [15]. Економічний підхід — це мова цифр і грошей. Тут ключовим орієнтиром виступає показник ROAS (Return on Ad Spend), який демонструє, скільки прибутку приніс кожен вкладений у рекламу гривень. Натомість комунікативна оцінка досліджує менш відчутні, але не менш важливі речі: чи запам'ятали бренд споживачі, як змінилося їхнє ставлення до установи та чи з'явилося бажання скористатися послугою [12, 15].

З приходом «цифри» інструментарій аналітики став майже безмежним. Сучасні компанії вже не просто сподіваються на результат, а моніторять його щосекунди через систему метрик: від клікабельності (CTR) та вартості залучення ліда (CPL) до кінцевого показника конверсії [54]. Головний козир Digital-реклами порівняно з традиційними медіа — це її гнучкість. Якщо кампанія не працює, її можна переналаштувати в режимі реального часу, не чекаючи завершення місячного контракту, як це буває з білбордами чи телебаченням [10].

Проте банківська сфера вносить свої корективи в поняття «ефективності». Якщо в ритейлі покупка часто буває спонтанною, то вибір банку — це завжди раціональне і зважене рішення, що ґрунтується на довірі [6, 29]. Тому реклама банку вважається ефективною не тоді, коли вона викликала «хайп», а коли вона змогла вибудувати фундамент надійності в очах клієнта.

Ефективність комунікацій у банківському секторі сьогодні залежить від чотирьох критичних факторів [6, 14, 29]:

- Репутація: особиста історія та надійність банку, що є «вхідним квитком» до свідомості споживача.
- Регуляторні межі: жорсткі вимоги НБУ щодо прозорості реклами, які не дозволяють приховувати важливі умови за привабливими гаслами.
- Доступність складного: здатність банку пояснити мовою клієнта складні фінансові механізми, не вводячи його в оману.
- Технологічність: сприйняття банку через якість його мобільного додатка. Сьогодні зручний інтерфейс — це, мабуть, найкраща реклама [10, 11].

З огляду на це, оцінка рекламної стратегії банку має бути комплексною. Тільки поєднуючи суху математику цифрових метрик із глибоким розумінням специфіки фінансового ринку, можна створити стратегію, яка забезпечить банку стійку позицію на ринку України [13, 29].

1.3. Ефективність організації маркетингової діяльності банку

У межах дослідження маркетингову діяльність банку варто розглядати як цілісну, динамічну систему. Вона не обмежується лише дослідженням ринку чи збутом, а є стратегічним механізмом формування попиту задля

досягнення оптимальних економічних показників [13]. Важливо підкреслити, що в сучасних наукових дискусіях фокус оцінки ефективності змістився. Сьогодні це не просто розрахунок рентабельності маркетингових інвестицій, а передусім здатність банківської установи до адаптації, вміння вибудовувати унікальні конкурентні переваги та утримувати лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі [50].

Класичний підхід, сформульований Ф. Котлером та К. Келлером, трактує маркетинг як процес управління ідеями, цінами та каналами розподілу задля здійснення взаємовигідного обміну [13]. З цього визначення випливає, що ефективна організація маркетингу банку передбачає системний підхід, де кожен елемент маркетингового комплексу підпорядкований загальній стратегічній меті установи.

Організація маркетингової діяльності банку охоплює декілька взаємопов'язаних складових. Це не лише робота з комплексом «4Р» (продукт, ціна, місце, просування), а й безперервний цикл, що включає глибокі ринкові дослідження, стратегічне планування та контроль результатів [23]. Саме синергія цих елементів, а не їх ізольоване використання, створює основу, яка дозволяє оцінити реальну ефективність маркетингової системи банку. Структуру такого циклу відображено на рис. 1.2.

Банківські послуги мають свою специфіку, що безпосередньо впливає на підходи до оцінки маркетингової ефективності. По-перше, вони є нематеріальними та складними для сприйняття, що висуває підвищені вимоги до якості комунікацій та роботи з довірою споживача [29]. По-друге, банківський ринок є жорстко регульованим, що обмежує свободу маркетингових рішень у питаннях ціноутворення та дистрибуції [33]. По-третє, у банківському секторі надзвичайно важливу роль відіграє репутаційний капітал, оскільки клієнти довіряють банку свої заощадження, і будь-який негативний досвід взаємодії може спричинити масовий відтік клієнтів [29].



Рисунок 1.2. — Цикл організації маркетингової діяльності банку

Джерело: складено автором за допомогою Claude AI з авторською модифікацією відповідно до специфіки досліджуваного банку [48]

Вивчаючи інструментарій оцінки результатів маркетингової діяльності банку, можна виокремити два фундаментальні підходи: економічний та комунікативний. Їх не варто протиставляти, оскільки вони висвітлюють різні грані успіху. Економічний підхід оперує кількісними показниками: динамікою залучення клієнтів, часткою ринку банківських продуктів та рентабельністю маркетингових інвестицій (ROMI). Комунікативний підхід дозволяє відстежити якісні зміни: впізнаваність бренду, рівень лояльності та сформований образ банку у свідомості цільової аудиторії [15]. Лише синергія цих двох підходів дає керівництву комплексне розуміння того, наскільки ефективно працює маркетинговий механізм банку.

Серед показників, що характеризують ефективність маркетингової діяльності банку, науковці виділяють як кількісні, так і якісні. До кількісних належать: приріст обсягу залучених клієнтів, зростання частки ринку, рівень повторних звернень, вартість залучення одного клієнта (CAC), показник утримання клієнтів (retention rate). До якісних — рівень задоволеності клієнтів (NPS), сила бренду, ступінь лояльності та якість споживчого досвіду [15].

Таблиця 1.3 систематизує основні показники оцінки маркетингової ефективності банку.

Таблиця 1.3. — Показники оцінки ефективності маркетингової діяльності банку

Група показників	Показник	Метод вимірювання
Економічні	Рентабельність маркетингових витрат (ROMI)	Фінансова звітність
Економічні	Приріст частки ринку	Ринкові дослідження
Комунікативні	Рівень впізнаваності бренду	Опитування, Brand Tracking
Комунікативні	Індекс споживчої лояльності (NPS)	Анкетування клієнтів
Поведінкові	Коефіцієнт утримання клієнтів	CRM-аналітика
Поведінкові	Вартість залучення клієнта (CAC)	Маркетингова аналітика

Джерело: [26, 38]

Аналізуючи практичну сторону банківського маркетингу, неможливо оминати роль маркетингової воронки (Marketing Funnel). Вона наочно показує шлях клієнта від моменту, коли він вперше почув про банк, до здійснення транзакції та перетворення на лояльного користувача [13]. Головна цінність цієї моделі полягає у пошуку «слабких ланок» — тих етапів, де потенційні клієнти відпадають, наприклад, завантажили мобільний застосунок, але не відкрили картку, — та визначенні заходів для усунення цих втрат (рис. 1.3).

У банківській сфері особливої ваги набуває концепція CLV (Customer Lifetime Value) — довічна цінність клієнта. Це показник сукупного доходу, який банк отримає від клієнта за весь період співпраці [15]. Для банків це критично важливо, адже банківські продукти — це гра в довгу. Іпотечний кредит чи депозитна програма можуть тривати роками, тому залучення одного

якісного клієнта, який залишиться з банком на десятиліття, має значно вищу цінність, ніж короткострокова транзакція [6, 29].

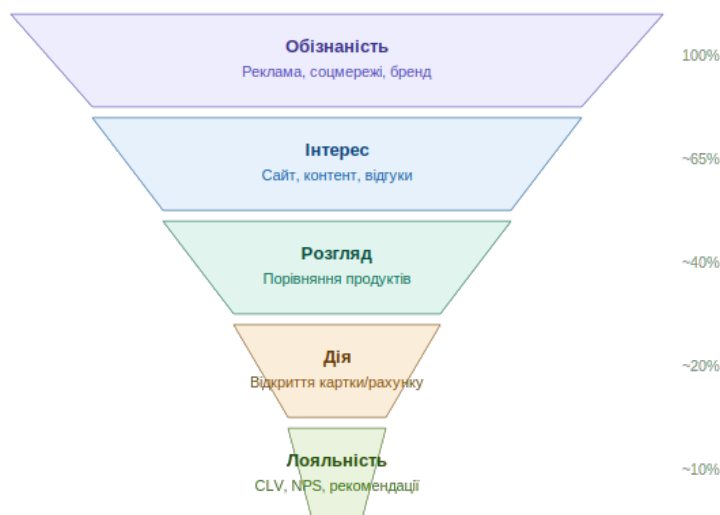


Рисунок 1.3. — Маркетингова воронка банку

Джерело: складено автором за допомогою Claude AI з авторською модифікацією відповідно до специфіки досліджуваного банку [48]

Ще один потужний тренд — омніканальність. Сучасний клієнт очікує безшовної взаємодії з банком незалежно від каналу спілкування: він може розпочати оформлення кредиту в мобільному застосунку, уточнити деталі у чат-боті соціальної мережі, а завершити процес у фізичному відділенні без необхідності повторно пояснювати свою ситуацію [50]. Така інтеграція всіх каналів у єдину систему є ключовим фактором конкурентоспроможності банку [11].

Цифрова трансформація кардинально змінила логіку банківського маркетингу. Завдяки Big Data та машинному навчанню банки отримали можливість персоналізувати пропозиції з урахуванням індивідуального фінансового профілю кожного клієнта. Предиктивний маркетинг дозволяє передбачати потреби — наприклад, запропонувати розстрочку напередодні великої покупки або валютну картку перед відпусткою [10, 11]. Такий підхід

перетворює маркетингову комунікацію з набридливого спаму на персоналізовану фінансову допомогу, що суттєво підвищує рівень довіри до банку.

Зростання ролі контент-маркетингу є ще однією значущою тенденцією у банківській сфері. Фінансові установи дедалі активніше інвестують у створення освітнього та інформаційного контенту: статей, відеоматеріалів, подкастів та інфографіки, що допомагають споживачам розібратися у складних фінансових продуктах [14]. Така стратегія вирішує одразу кілька завдань: підвищує рівень фінансової грамотності аудиторії, формує образ банку як експертної та відповідальної установи, а також органічно залучає потенційних клієнтів через пошукові системи та соціальні мережі без прямих рекламних витрат.

Ефективність маркетингової діяльності банку нерозривно пов'язана з якістю управління репутацією в цифровому просторі. Відгуки клієнтів на платформах Google Maps, у магазинах застосунків App Store та Google Play, а також коментарі у соціальних мережах формують цифровий репутаційний капітал банку, що безпосередньо впливає на рішення потенційних клієнтів [29, 54]. Переважна більшість споживачів фінансових послуг вивчає відгуки інших користувачів перед вибором банку, що робить управління онлайн-репутацією невід'ємною складовою сучасної маркетингової стратегії [15].

Варто також акцентувати увагу на тому, що ефективність банківського маркетингу прямо залежить від його інтегрованості в загальну стратегію установи. Маркетинг у банку перестав бути функцією лише одного відділу — сьогодні це наскрізний процес, що охоплює всі етапи: від проектування фінансового продукту до формування внутрішньої корпоративної культури [50]. Саме такий підхід гарантує відповідність реальної цінності банківської пропозиції тому меседжу, який транслюється на ринок.

Таким чином, ефективна організація маркетингової діяльності сучасного банку являє собою багаторівневу систему, в якій органічно поєднуються

традиційні інструменти стратегічного планування з передовими цифровими технологіями. Результативність цієї системи визначається не лише досягненням фінансових показників, а й здатністю формувати стійкий емоційний зв'язок із клієнтом, що є фундаментом довгострокової конкурентоспроможності банківської установи на ринку [11, 13, 50].

Висновки за розділом 1

Теоретичне дослідження, проведене в першому розділі, дозволяє сформулювати ключові висновки, що становлять концептуальну основу для подальшого аналізу рекламної та маркетингової діяльності банку.

1. Багатоаспектність та сутнісна характеристика рекламної діяльності. Науковий дискурс підтверджує, що сучасна реклама є значно ширшим феноменом, ніж її нормативно-правове трактування. Якщо вітчизняна законодавча база дефінує її переважно як інформаційний контент для привернення споживчої уваги [7], то в академічній літературі вона розглядається як інтегрована управлінська система — від етапу стратегічного моделювання до моніторингу результуючих показників [12]. Зокрема, Ф. Котлер та К. Келлер акцентують на платності та масовості рекламних комунікацій [13], тоді як Т. О. Примаков виокремлює її суггестивну (переконуючу) природу та здатність капіталізувати образ бренду в ментальному просторі аудиторії [23]. Спільним вектором цих концепцій є розуміння реклами як інструменту цілеспрямованого інформаційного впливу, що генерує ринковий попит і довгострокові конкурентні переваги.

2. Функціональний простір банківської реклами. Доведено, що рекламна архітектура реалізує комплекс із семи ключових функцій: інформативну, економічну, збутову, комунікаційну, соціальну, психологічну та

менеджерську. У фінансовому секторі домінантного значення набуває саме іміджева функція, оскільки рівень суспільної довіри виступає першоосновою будь-якої взаємодії на ринку капіталу [6, 14]. Практична користь такої функціональної диференціації полягає в можливості чіткого розмежування короткострокових тактичних завдань (інтенсифікація поточних продажів) та стратегічних орієнтирів (наращення акціонерної вартості бренду).

3. Класифікаційні матриці як базис комунікаційного планування. Систематизація рекламних форматів за цільовим вектором, медіаканалами, радіусом охоплення та специфікою сприйняття дозволяє менеджменту банку гнучко комбінувати інструменти маркетингового міксу під конкретні бізнес-пріоритети [3, 13, 23]. Обґрунтовано, що цифрова (digital) реклама завдяки своїй інтерактивності, таргетованості та вимірюваності стала безальтернативним інструментом для банківського ритейлу, оскільки вона дозволяє оперативно коригувати параметри кампаній у реальному часі [10, 54].

4. Трифакторна модель результативності реклами. На основі аналізу теоретичних джерел чинники, які детермінують успіх рекламних заходів, було структуровано у три самостійні блоки:

- зовнішні (макроекономічні та ринкові) — купівельна спроможність, щільність конкурентного середовища, загальний стан економіки. Вони мають мінімальний рівень керованості з боку банку та характеризуються тривалим лагом впливу [3, 12];
- внутрішні (організаційні) — якісні параметри фінансового продукту, збалансованість маркетингового міксу, ефективність каналів дистрибуції. Ці чинники повністю підконтрольні менеджменту установи [13];
- реципієнтні (суб'єктивно-психологічні) — ментальні установки, споживчі цінності та поведінкові паттерни цільових груп, що потребують перманентного моніторингу через психографічне сегментування [2, 15].

Критично важливим є висновок про синергетичну залежність цих факторів: дефекти у сервісній логіці банку або деструктивні макротренди

здатні нівелювати ефект навіть від найбільш високобюджетного креативу [13, 29].

5. Дихотомія оцінювання ефективності в банківському маркетингу. Специфіка фінансових послуг вимагає бінарної системи контролю результатів: комерційної (метрики ROAS, CAC, ROMI, рівень конверсії) та комунікативної (динаміка індексів NPS, Brand Awareness, довіра до бренду) [12, 15]. На відміну від ринку FMCG з його спонтанними покупками, вибір банку є раціональним актом, заснованим на оцінці ризиків. Відтак, комунікаційні індикатори тут мають паритетне значення порівняно з фінансовими [6, 29], а сучасний інструментарій веб-аналітики (CTR, CPL) дозволяє моніторити ці процеси безперервно [54].

6. Циклічність маркетингової системи банку. Управління сучасним банком базується на замкненому операційному циклі: ринковий моніторинг — стратегічне проектування — практичне впровадження — комунікаційний супровід — аудит результатів [23]. Трендом епохи є дифузія маркетингу: він трансформується із ізольованої функції конкретного відділу в наскрізну філософію бізнесу, що впливає на всі етапи — від генерації ідеї продукту до формування внутрішньої корпоративної культури [50]. Для оцінки цієї системи менеджмент використовує як жорсткі кількісні параметри (частка ринку, Retention Rate), так і м'які якісні дескриптори (сила бренду, якість клієнтського досвіду) [15].

7. Парадигма цифрової трансформації. Наскрізним висновком теоретичного блоку є визнання того, що діджиталізація переформатувала сутність комунікацій. Предиктивні моделі на базі Big Data, безшовна омніканальність, нативний контент-маркетинг та проактивний репутаційний менеджмент перейшли з розряду конкурентних переваг у категорію гігієнічних вимог ринку [10, 11, 50]. При цьому ключовим орієнтиром стає концепція CLV (Customer Lifetime Value), адже довгострокова капіталізація

відносин із клієнтом у фінансовій сфері є значно вигіднішою за одномоментні транзакційні доходи [15].

Таким чином, систематизовані у першому розділі концептуальні положення формують цілісний теоретико-методологічний фундамент для подальшого аналізу практичного кейсу Monobank. Установлено, що результативна рекламна стратегія має базуватися на інтеграції функціональних можливостей реклами, предиктивному управлінні факторами середовища та збалансованій оцінці фінансових і комунікативних ефектів. Саме цей теоретичний інструментарій буде імплементовано в аналітичній та проектній частинах дипломної роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКУ «MONOBANK» ТА БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

2.1. Загальна характеристика банку «Monobank»

Monobank є одним із найуспішніших інноваційних фінансових проєктів в Україні, який суттєво вплинув на розвиток банківського сектору. Це український необанк (mobile-only), що працює без фізичних відділень і надає послуги виключно через мобільний застосунок для Android та iOS [52].

Водночас Monobank не є окремою банківською установою з власною ліцензією. Він функціонує на базі Universal Bank, який входить до фінансової групи ТАС та належить Сергію Тігіпку [36]. Тобто Monobank фактично є роздрібним продуктом АТ «Юніверсал Банк», створеним у співпраці з ІТ-компанією Fintech Band. При цьому банк забезпечує юридичну та фінансову частину діяльності, а Fintech Band відповідає за технології та роботу сервісу [36].

Поштовхом до створення Monobank стала націоналізація ПриватБанку у 2016 році. Засновниками проєкту стали колишні топ-менеджери цього банку, зокрема Олег Гороховський, Олександр і Дмитро Дубілеті та інші. У 2017 році вони створили компанію Fintech Band, яка займалася розробкою програмного забезпечення для Monobank [36].

У жовтні 2017 року Fintech Band розпочала бета-тестування додатку за участю близько 18 000 користувачів. Офіційний вихід Monobank на ринок відбувся 22 листопада 2017 року [9]. За перший тиждень бета-тестування було видано 5 000 карток, через чотири місяці банк привітав 100 000-го клієнта. Такі

темпи зростання були безпрецедентними для українського банківського ринку і засвідчили надзвичайно високий попит на якісний цифровий банкінг.

Ключовою конкурентною перевагою Monobank від самого початку стала орієнтованість на максимальну зручність клієнта. Серед перших інновацій виділялася технологія Shake to Pay, а також запуск безкоштовної розстрочки «Покупка частинами», яка не передбачала додаткових відсотків [9]. Крім того, банк запровадив систему кешбеку у готівці, прозору тарифну політику без прихованих комісій та цілодобову підтримку клієнтів через месенджери [21].

Хронологія розвитку Monobank показує, що банк поступово розширював свої послуги та вдосконалював технології. У 2018 році з'явився депозитний продукт «Спортивний депозит», а також була випущена преміальна металева картка IRON. Уже в 2019 році Monobank став першим банком у Європі, який запровадив картку без надрукованого номера, CVV-коду та терміну дії — усі ці дані зберігаються лише у мобільному застосунку.

У 2020 році банк почав випускати дитячі картки для дітей віком від 6 до 14 років. У 2024 році було представлено оновлений застосунок Monobank 2.0, додано функцію «Групові витрати» для зручного розподілу рахунків, а також запуснено власний маркетплейс market by mono [52].

Станом на початок 2025 року Monobank демонструє високі показники розвитку. Кількість активних карток на 1 січня 2025 року становила 9,77 мільйона, що дозволяє банку займати друге місце серед українських банків за цим показником вже другий рік поспіль. Крім того, банк входить до трійки лідерів за обсягом депозитів. Їх загальна сума становить близько 108 мільярдів гривень [51].

Також важливо відзначити рівень задоволеності користувачів. Monobank має дуже високий рейтинг — 4,9 зірки як у Google Play, так і в App Store [51]. Це свідчить про те, що сервіс є зручним і якісним, що не так часто зустрічається у банківській сфері.

Продуктова лінійка Monobank охоплює широкий спектр фінансових послуг: дебетові та кредитні картки різних категорій (Чорна, Біла, Platinum, IRON, дитяча, валютні), депозитні продукти, кредитування (розстрочка «Покупка частинами», кредит «До завтра»), страхування, а також послуги для фізичних осіб-підприємців. Клієнти можуть відкрити рахунок та отримати картку дистанційно через фотографування паспорта та ідентифікаційного коду або завантаження документів через застосунок «Дія» [21].

Для комплексного розуміння масштабів діяльності Monobank доцільно розглянути його основні фінансові та операційні показники. За даними Національного банку України та офіційної звітності Universal Bank, банк демонструє стабільне зростання ключових індикаторів попри складні макроекономічні умови воєнного часу [17, 18]. Систематизацію основних показників діяльності Monobank представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. — Основні показники діяльності Monobank (Universal Bank) у 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість клієнтів	~6,75 млн	~8,0 млн	~9,77 млн
Чистий прибуток	~0,25 млрд грн	~5,6 млрд грн	~8,05 млрд грн*
Загальні активи	~96 млрд грн	~146 млрд грн	~213 млрд грн
Кошти клієнтів (депозити)	~60+ млрд грн	~85+ млрд грн	~108 млрд грн
Кредитний портфель	Скорочення на 15%	Поступове відновлення	Активне зростання
Місце за активами в Україні	Топ-10	Топ-7	5-те місце

Джерело: [17, 18, 20]

Ключові тренди періоду:

- Стрімке зростання прибутку: Після падіння прибутковості у 2022 році (через формування резервів під кредитні ризики на початку війни), у 2023–2024 роках банк показав рекордні результати завдяки процентним доходам від ОВДП та відновленню карткового кредитування.

- Зміна структури доходів: Якщо до війни 60% доходу припадало на відсотки за кредитами, то у 2022–2023 рр. значну частку (до 60%) почали складати комісійні доходи.
- Соціальна складова: Інструмент «Банка» став основним засобом волонтерських зборів в Україні. Обсяг донатів через Monobank зріс з 243 млн євро у 2022 році до майже 1 млрд євро у 2024 році.
- Ринкова позиція: Станом на початок 2025 року Monobank посідає 2-ге місце в Україні за кількістю активних платіжних карток, поступаючись лише ПриватБанку [17, 18, 20].

Досвід 2022 року став справжнім краш-тестом для фінансового сектору України. Проте динаміка Monobank показала дивовижний результат: попри повномасштабне вторгнення, банк не просто втримав позиції, а й наростив базу користувачів. Це підтверджує, що модель «банку в смартфоні» виявилася стійкішою за класичні структури [51, 52]. Відсутність мережі відділень, яка для інших банків стала тягарем через безпекові ризики та витрати на утримання, дозволила необанку бути максимально гнучким і вкладати ресурси суто в софт та підтримку клієнтів.

Технологічний фундамент проєкту — це його головна зброя. Поки традиційні установи роками впроваджують зміни, Monobank лише за 2023–2024 роки випустив понад 50 вагомих оновлень [21]. Сьогодні користувач сприймає як стандарт речі, що ще вчора здавалися інноваціями:

- Дистанційне відкриття рахунку: інтеграція з «Дією» та BankID зробила процес миттєвим і безпаперовим.
- Контроль фінансів: вбудований PFM-менеджер дозволяє бачити реальну картину витрат без сторонніх сервісів.
- Інтелектуальна підтримка: поєднання чат-ботів на базі ШІ з миттєвими сповіщеннями створює відчуття безперервного сервісу [21, 52].

У порівнянні з конкурентами, як-от ПриватБанк (Privat24) чи ПУМБ, Monobank виграє за рахунок своєї «цифрової природи». Якщо для великих

гравців мобільний застосунок — це лише додаток до відділення, то для Monobank — це і є сам банк [4, 27]. Кожна кнопка та функція тут підпорядковані логіці мобільного користувача, а не банківським інструкціям минулого десятиліття [9, 51].

Портрет клієнта банку також еволюціонує. Спочатку це була виключно молодь та «Digital native» аудиторія від 18 до 45 років, яку приваблювали гейміфікація (відомі на всю країну «котики») та зрозуміла мова без складних термінів [21, 52]. Проте запуск карток для дітей та спеціальних рахунків для ФОП свідчить про те, що Monobank успішно виходить на територію масового ринку, залучаючи все нові демографічні групи.

Цікавим є і географічний аспект. Після 2022 року мільйони українців опинилися за кордоном, і банк став для них головним «фінансовим містком» із домом [51]. Зручна конвертація, підтримка міжнародних переказів прямо в смартфоні та можливість керувати українськими коштами з будь-якої точки світу перетворили Monobank на глобальний сервіс для української діаспори [21, 52].

Окремої уваги заслуговує соціальна відповідальність Monobank, що стала особливо помітною в умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну. У 2024–2025 роках банк провів низку благодійних кампаній спільно з платформою UNITED24 та іншими партнерами, зібравши сотні мільйонів гривень на відновлення дитячих лікарень та закупівлю військового обладнання [51]. Така активна громадянська позиція суттєво зміцнює імідж бренду та формує емоційний зв'язок із клієнтами.

На мою думку, популярність Monobank пояснюється простотою використання та зручним інтерфейсом. Він є унікальним явищем на українському банківському ринку — необанком, який поєднав технологічну інноваційність, клієнтоорієнтованість та соціальну відповідальність, забезпечивши собі стрімке зростання та міцні позиції серед лідерів галузі [21, 51, 52].

2.2. Аналіз маркетингової діяльності банків України

Сучасний банківський сектор України функціонує в умовах жорсткої конкуренції, яка вже давно вийшла за межі суто фінансових показників і перемістилася у площину маркетингових стратегій. Під впливом воєнного стану та стрімкої цифровізації підходи до просування банківських продуктів істотно трансформувалися. Замість класичних рекламних інструментів фінансові установи дедалі частіше фокусуються на розбудові власних цифрових екосистем, покращенні клієнтського досвіду (CX) та оперативному формуванні репутаційної довіри [1, 11]. За таких обставин саме ефективний маркетинг визначає конкурентоспроможність банку на ринку.

Щоб об'єктивно оцінити маркетингове середовище вітчизняного фінансового сектору, варто проаналізувати його структуру. Сучасний ринок є висококонцентрованим: так, у 2025 році перша десятка фінустанов акумулювала понад 304 млрд грн доходу, що дорівнює майже 80% сукупного результату всієї системи [17, 25]. При цьому ключовою особливістю є домінування державних банків, які контролюють 67% доходу ТОП-10. Це створює певну маркетингову асиметрію: державні структури зазвичай спираються на високий рівень базової інституційної довіри, тоді як приватні та необанки змушені виборювати клієнтів за допомогою гнучких інноваційних комунікацій [1, 28].

Дослідження маркетингової практики провідних українських банків дає змогу виділити три основні моделі:

- Традиційну (орієнтація на телевізійну та зовнішню рекламу, розвиток фізичних відділень);
- Омніканальну (синтез офлайн- та digital-інструментів);
- Цифрову (орієнтовану виключно на онлайн-канали).

Основні параметри та відмінності цих підходів у розрізі ключових гравців ринку деталізовано нижче в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. — Маркетингові підходи провідних банків України (2024–2025 рр.)

Банк	Тип маркетингу	Ключові канали просування	Цифрова активність
ПриватБанк	Оmnіканальний	ТВ, digital, Приват24	Висока
Ощадбанк	Традиційний + digital	ТВ, банківська мережа, Ощад24/7	Середня
Універсал Банк (Monobank)	Digital-only	Соцмережі, Telegram, сарафанне радіо	Дуже висока
Райффайзен Банк	Оmnіканальний	ТВ, digital, відділення	Висока
ПУМБ	Традиційний + digital	ТВ, зовнішня реклама, digital	Середня
OTP Bank	Оmnіканальний	Digital, відділення, партнерства	Середня
Сенс Банк	Digital + ребрендинг	Digital, соцмережі	Середня

Джерело: [1, 17, 26, 49]

Узагальнені в таблиці 2.2 дані демонструють, що попри домінування оmnіканальних стратегій серед провідних фінустанов, ступінь їхньої цифровізації суттєво відрізняється. Державні гіганти — ПриватБанк та Ощадбанк — і надалі розглядають розгалужену мережу фізичних відділень як базовий інструмент взаємодії зі споживачами, хоча й активно інтегрують цифрові канали. Водночас Monobank першопочатково сфокусував власну маркетингову концепцію винятково на digital-інструментах, що й забезпечило йому фундаментальну перевагу на ринку [2, 4].

Головна перевага сучасного digital-маркетингу порівняно з класичними підходами полягає в можливості точного вимірювання результатів та глибокої персоналізації. Завдяки інтеграції Big Data та CRM-систем банківські установи можуть диференціювати пропозиції для різноманітних цільових аудиторій — від студентської молоді до представників малого підприємництва. Використання предиктивного маркетингу, який базується на моніторингу

транзакційної активності користувачів, дозволяє пропонувати фінансові продукти саме в момент найвищої готовності клієнта до зделки [10, 49]. Яскравим прикладом є маркетингова політика Monobank, де індивідуальні push-сповіщення та гнучкі налаштування категорій кешбеку створюють ефект персоналізованого сервісу навіть у межах масового сегмента.

Трансформація споживчих звичок українців докорінно переформатувала ринкове середовище. Зокрема, упродовж 2024 року кількість торговельних платіжних терміналів збільшилася більш ніж на 53 тисячі одиниць на тлі планомірного скорочення банкоматної мережі [17]. Понад 70% транзакцій у POS-терміналах наразі здійснюються безконтактно, а загальний обсяг безготівкових розрахунків за період 2024–2025 років суттєво перевищив аналогічні показники «довоєнного» 2021 року [25]. Наведені тенденції підтверджують, що ключові точки маркетингового контакту з аудиторією остаточно перемістилися у віртуальний простір: інтернет-банкінг, чат-боти та соціальні платформи.

Для об'єктивної оцінки ефективності цифрових маркетингових комунікацій доцільно проаналізувати позиції банків у рейтингах мобільних маркетплейсів та динаміку індексів клієнтського досвіду. Відповідні статистичні відомості зведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. — Рейтинги мобільних застосунків банків України (2025 р.)

Банк	App Store (рейтинг)	Google Play (рейтинг)	К-сть відгуків (тис.)	NPS (приблизно)
Monobank	4,9	4,9	500+	~70
Приват24	4,8	4,7	800+	~50
Ощад24/7	4,4	4,3	150+	~35
Райффайзен Аваль	4,6	4,5	100+	~40
iPUMB	4,5	4,4	80+	~38

Джерело: [26, 38, 42]

Статистичні відомості з таблиці 2.3 наочно засвідчують домінантні позиції Monobank у контексті управління клієнтським досвідом. Фіксація рейтингу на рівні 4,9 в обох ключових маркетах мобільних застосунків на тлі

рекордної кількості користувацьких відгуків підтверджує не лише високу технологічність продукту, а й результативність маркетингових комунікацій. Фінансовій установі вдалося сформувати стійке ком'юніті лояльних споживачів, які забезпечують органічне генерування позитивного контенту (Word of Mouth) [26, 41]. Фактично це відображає ключову парадигму сучасного маркетингу — трансформацію задоволеного користувача на активного амбасадора бренду.

Окремим вагомим вектором виступає розвиток контент-маркетингу та медійної присутності банків у соціальних мережах. Якщо у попередні періоди взаємодія з аудиторією обмежувалася публікацією офіційних пресрелізів та прямою ТВ-рекламою, то нині пріоритет змістився в бік розвитку Telegram-, Instagram- та YouTube-каналів [47]. У цьому сегменті Monobank також утримує лідерство: офіційний Telegram-канал установи охоплює сотні тисяч підписників. Формування унікального «голосу бренду» (Tone of Voice) — від практичних фінансових порад до гейміфікації та використання вірусного образу «топо кота» — дозволило банку відійти від шаблонів класичного корпоративного тону та вибудувати стійку емоційну прив'язаність аудиторії, яка є набагато міцнішою за суто раціональну лояльність до тарифної політики [24, 46].

В умовах воєнного стану критично зросла роль репутаційного менеджменту. Клієнти виявляють підвищену чутливість до стабільності банківського сектору, тому провідні гравці ринку активно інвестують у капіталізацію довіри через прозору комунікацію та КСВ (корпоративну соціальну відповідальність) [34, 43]. Прикладом ефективного поєднання соціальних та маркетингових інструментів стало впровадження благодійних «банок» у застосунку Monobank, через які з початку повномасштабного вторгнення було акумульовано понад 10,6 млрд грн. Це не лише підтримало суспільство, а й стало потужним нематеріальним активом банку, суттєво зміцнивши його репутаційний стек [34].

Додатковим драйвером масштабування бізнесу залишаються реферальні програми та інструменти лояльності. Станом на 2025 рік банки активно застосовують механіки реферального маркетингу, де діючі клієнти отримують преференції за залучення нових користувачів [40]. З позиції менеджменту доцільність такого підходу підтверджується економічною ефективністю: вартість залучення одного клієнта (CAC — Customer Acquisition Cost) через реферальні канали є в середньому на 40–60% нижчою порівняно з витратами на традиційні рекламні інструменти [49].

Водночас маркетинговий потенціал фінустанов безпосередньо корелює з їхніми операційними та фінансовими результатами. Динамічний розвиток Monobank, чий дохід у 2025 році зріс на 40% (до 27,2 млрд грн) на тлі збільшення чистого прибутку у 2,8 раза, детермінований оптимізацією його бізнес-моделі [20]. Мінімізація капітальних витрат на утримання фізичної інфраструктури (відділень) дозволяє перенаправляти вивільнені ресурси у продуктивний R&D та digital-маркетинг, запускаючи кумулятивний ефект зростання [8].

Своєрідним індикатором ринкової довіри до маркетингової стратегії є також динаміка залучення коштів. На початок 2025 року сукупний обсяг гривневих депозитів населення в банківській системі сягнув 1,9 трлн грн [18]. Фінансові установи, які змогли вибудувати відкритий та безпечний діалог із клієнтами в кризовий період, демонструють значно вищі темпи приросту депозитної бази.

Для комплексного відображення кількісних параметрів, які визначають поточний стан маркетингового середовища на банківському ринку України, сформовано таблицю 2.4.

Таблиця 2.4. — Ключові маркетингові індикатори банківського ринку України (2024–2025 рр.)

Показник	Значення/Динаміка	Маркетингове значення
Частка безготівкових платежів	>70% операцій	Зростання цифрових точок взаємодії
Приріст POS-терміналів у 2024 р.	+53,6 тис. од.	Розширення каналів дистрибуції
Скорочення мережі банкоматів	стабільне	Зміщення попиту до digital
Приріст гривневих роздрібних депозитів	+12% p/p	Ефективність комунікацій довіри
Зростання доходу Monobank	+40% p/p	Результат digital-маркетингу
Рейтинг Monobank у App Store / Google Play	4,9 / 4,9	Лідерство за якістю клієнтського досвіду

Джерело: узагальнено автором на основі даних НБУ [17, 18, 25, 26]

Результати проведеного дослідження дають змогу узагальнити найбільш значущі тенденції, що визначають сучасний стан маркетингової діяльності у банківському секторі України. Насамперед фіксується глобальний перерозподіл маркетингових бюджетів та операційних зусиль на користь віртуального простору. Соціальні медіа, мобільні інтернет-платформи та месенджери остаточно закріпилися в статусі домінантних каналів взаємодії зі споживачами [47, 49]. Крім того, глибока персоналізація пропозицій на основі предиктивної аналітики трансформувалася з диференційованої конкурентної переваги у базову ринкову вимогу, оскільки сучасні клієнти очікують від фінустанови миттєвої реакції та релевантних рішень у режимі реального часу [10]. Також стратегічного пріоритету набули репутаційний та контент-маркетинг, що критично важливо в кризових умовах воєнного стану, коли суспільна довіра виступає стрижневим нематеріальним активом банку [34].

У порівняльному контексті з провідними європейськими необанками (зокрема, Revolut чи N26) вітчизняні фінансові установи наразі мають певні обмеження, пов'язані з темпами імплементації стандартів відкритого банкінгу (Open Banking) та звуженим доступом до глобальних інструментів просування [28]. Попри це, локальний ринок характеризується надвисоким ступенем

маркетингової конкуренції. За критеріями якості цифрових комунікацій, гнучкості та управління клієнтським досвідом (CX) окремі українські гравці — насамперед Monobank — демонструють результати, які цілком корелюють із найкращими світовими практиками цифрового банкінгу [26, 41].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що система маркетингу в банківській сфері України перебуває на етапі глибоких якісних змін. Ринкове лідерство сьогодні майже не корелює з масштабами фізичної інфраструктури чи обсягами прямого рекламного фінансування. Натомість воно детермінується спроможністю менеджменту формувати автентичний цифровий бренд, генерувати навколо нього лояльну спільноту та забезпечувати безшовний клієнтський досвід у кожній точці взаємодії. Саме тому практичний кейс маркетингової моделі Monobank становить вагомий науковий інтерес та виступає об'єктом подальшого поглибленого аналізу в межах цього дослідження [1, 11, 41].

2.3. Аналіз маркетингової діяльності «Monobank»

Маркетингова діяльність Monobank є одним із найбільш показових кейсів на українському фінансовому ринку. На відміну від традиційних банків, які будували маркетинг навколо фізичної присутності, надійності та консервативного іміджу, Monobank із самого початку обрав принципово іншу логіку — побудову емоційного зв'язку з клієнтом через продукт, комунікацію та цінності бренду. Саме це поєднання технологічного продукту з людським, нестандартним маркетингом і сформувало конкурентну перевагу, яку складно скопіювати традиційним гравцям ринку [11, 52].

Фундаментом позиціонування досліджуваного необанку є концепція поваги до користувача, що простежується на кожному етапі взаємодії: від

архітектури мобільного інтерфейсу до стилістики системних сповіщень. Менеджмент Monobank свідомо відмовився від класичного офіційного тону, притаманного традиційному фінансовому сектору, на користь оперативності, простоти та елементів гумору в комунікаціях [44]. Подібний формат руйнує звичні шаблони банківського маркетингу, де ключовий акцент зазвичай робиться на консервативності та підкресленій стабільності [29, 33].

Вагомим етапом розвитку маркетингової стратегії стало масштабування та диверсифікація клієнтської бази. Якщо на початкових етапах функціонування бренд орієнтувався переважно на молодіжний сегмент та активних користувачів технологій, то згодом вектор уваги змістився на формування сприйняття сервісу як головного «банку в смартфоні» для масового ринку. Зокрема, особлива увага приділялася залученню аудиторії віком понад 35 років, оскільки робота з цим сегментом є критичною для забезпечення тривалого розвитку фінансової установи [46]. Практичним втіленням цієї стратегії стала масштабна рекламний проєкт «Моно.», створений у колаборації з креативною агенцією Banda. Ця кампанія вийшла за межі цифрового простору, охопивши національне телебачення та зовнішні рекламні носії, що дозволило залучити ширші верстви населення [46].

Коли Monobank тільки виходив на ринок, він одразу відмежувався від інших банків завдяки чіткому розумінню своєї аудиторії. Спершу її описали як «цифрову, розумну та прогресивну молодь» [46].

Проте в маркетингу просто назвати вік чи стать — це нічого не сказати. Стандартні демографічні дані самі по собі не допомагають зрозуміти, як запускати рекламу та спілкуватися з людьми [13]. Набагато важливіше розібратися з психографічними характеристиками: чим ці люди живуть, чого бояться, про що мріють та які мають цінності [3].

Тому поняття «прогресивна молодь» для Monobank — це взагалі не про вік у паспорті, а про стиль мислення та світогляд [44, 46]. Такі клієнти можуть

працювати в будь-якій сфері та жити в будь-якому місті. Їх об'єднують спільні риси характеру та звички:

- вони прагнуть свободи, хочуть бути мобільними та фінансово незалежними;
- легко освоюють нові додатки та гаджети;
- люблять інновації та хочуть тестувати всі новинки першими;
- спокійно ставляться до змін і швидко адаптуються;
- дбають про безпеку своїх даних;
- проводять купу часу в соцмережах і месенджерах;
- терпіти не можуть застарілі стереотипи та соціальні штампи;
- стежать за трендами та новинами;
- мають гарне почуття гумору;
- цінують свій час, швидкість і можливість вирішувати всі питання дистанційно;
- дуже не люблять бюрократію, паперову тяганину та черги в касах.

Саме такий детальний портрет дозволяє банку правильно вибудовувати всю свою маркетингову стратегію. Розуміючи ці риси, команда може створювати влучні слогани, розробляти класні банери для реклами, знімати живі ролики та писати прості тексти для сайту, які чітко чіпляють аудиторію і перетворюють її на лояльних клієнтів [23, 44].

Окремим ефективним інструментом побудови бренду виступає медійна активність його бенефіціарів. Зокрема, Олег Гороховський через власний Telegram-канал забезпечує прямий зв'язок із клієнтами: самостійно презентує оновлення, реагує на зауваження та відкриває аналітичні показники компанії. Така безпосередність є унікальною для вітчизняного банкінгу, оскільки нівелює відчуття взаємодії з безликою структурою та створює ефект персоналізованої довіри [51]. У контексті теорії маркетингових комунікацій цей кейс є класичним прикладом інтеграції особистого бренду топменеджменту в загальну систему корпоративного PR [23].

У Monobank продукт і маркетинг нерозривно пов'язані: сам застосунок є головним рекламним носієм. Зручний UX, нульова комісія за перекази, миттєве відкриття рахунку та підтримка через чат у звичних месенджерах — усе це формує позитивний клієнтський досвід, який клієнти самостійно транслиують через рекомендації [21]. Підтримку забезпечує цілодобова команда чисельністю до 100 осіб, доступна у месенджерах та за телефоном, що є рекордним показником для банківського сектору [44].

Центральним елементом продуктового маркетингу став маскот — «моно кіт». Маскот давно перестав бути просто персонажем у застосунку, трансформувавшись у головну частину візуальної мови бренду: він з'являється у push-сповіщеннях, підсилює моменти рутинних фінансових операцій, даруючи їм емоційний контекст, а також перекочував у соціальні мережі, стікерпаки та колаборації з іншими компаніями [24]. Це рідкісний для фінансового ринку приклад, коли маскот досяг рівня самостійного культурного явища та став частиною ідентичності мільйонів клієнтів.

Monobank активно застосовує гейміфікацію як інструмент утримання клієнтів та підвищення залученості. Система кастомізації котиків, щомісячний вибір категорій кешбеку, накопичення досягнень — усі ці елементи перетворюють користування банком на елемент розваги та самовираження, що принципово нехарактерно для фінансового продукту [21]. Продуктова стратегія також включає постійне розширення екосистеми: ФОП-рахунки, маркетплейс, депозити, валютні картки, платіжний портал — банк послідовно перетворюється на фінансову суперплатформу [21, 28].

Ключовим простором для реалізації маркетингової політики Monobank виступає цифрове середовище (digital-канали). Дослідження сучасних SMM-практик на вітчизняному ринку дозволяють позиціонувати аналізований необанк в одному ряду з такими лідерами ритейлу та логістики, як Rozetka та Nova Poshta. Ці компанії демонструють найбільш ефективні моделі взаємодії з аудиторією в соціальних мережах, де системно побудований SMM-

менеджмент безпосередньо трансформується у підвищення брендової впізнаваності та посилення ринкових переваг [5].

Присутність фінансової установи в інформаційному полі забезпечується через масштабування контенту в мережах Instagram, Facebook та месенджері Telegram. Структура контент-плану інтегрує презентації нових опцій, розважальні публікації за участю фірмового маскота, корисні інформаційні дописи та ситуативний маркетинг (real-time marketing). Головною відмінністю бренду є уніфікація стилю спілкування (tone of voice), який залишається неформальним, динамічним та іронічним незалежно від обраного медіамайданчика, що повністю суперечить бюрократизованим стандартам класичних банківських інституцій [23, 44]. Згідно з концепцією інтегрованих маркетингових комунікацій, забезпечення такої кросплатформеної єдності свідчить про високий рівень сформованості комунікаційної системи підприємства [13].

У контексті залучення платних інструментів просування Monobank фокусується на інструментах таргетованої реклами у Facebook та Instagram, диференціюючи креативи під специфічні цільові групи: представників малого бізнесу, молодіжний сегмент, активних користувачів e-commerce. Варто зауважити, що пре-лонч продукту та перші етапи релізу супроводжувалися агресивним просуванням у соціальних мережах та через контекстно-медійні інструменти Google, де ключовим медіаприводом виступали авторські публікації топменеджменту з детальним описом функціоналу [45]. Починаючи з 2024 року, необанк масштабував свій інструментарій, увійшовши до пулу великих рекламодавців, які системно використовують платформу Telegram Ads для взаємодії з користувачами всередині найбільш охопного месенджера України [47].

Дієвим механізмом стимулювання споживчого попиту та утримання клієнтської бази Monobank є його адаптивна програма лояльності. Її архітектура базується на щомісячному нарахуванні кешбеку, при цьому

користувач має можливість самостійно визначати пріоритетні категорії витрат із запропонованого списку. Впровадження такого елемента персоналізації максимізує індивідуальну корисність сервісу для клієнта та стимулює регулярне використання карткового рахунку під час здійснення щоденних розрахунків [21]. Своєрідною новацією для вітчизняного фінансового сектору стала інтеграція благодійної опції, яка дозволяє перераховувати накопичені бонусні кошти на гуманітарні та соціальні проекти безпосередньо через мобільний інтерфейс [43].

Екстенсивне розширення ринкової частки необанку значною мірою забезпечується за рахунок реферального інструменту «Приведи друга». Алгоритм передбачає фінансове заохочення як для наявного клієнта, так і для нового користувача, який активував картку за спеціальним гіперпосиланням. Додатково банк застосовує підвищену ставку винагороди (150 грн) у разі залучення суб'єктів підприємницької діяльності для відкриття рахунків ФОП [40]. Ефективним маркетинговим заходом є також щорічна акція «День друзів» (17 вересня), у межах якої сума реферального бонусу для обох сторін зростає до 100 грн. З позиції маркетингової теорії, зазначена механіка успішно трансформує лояльних споживачів на агентів впливу бренду, що повністю відповідає стратегії комунікацій «сарафанного радіо» (word-of-mouth marketing) [13].

Доповнюють систему лояльності ко-брендингові ініціативи установи. Зокрема, спільна платіжна картка «моно × АТБ» дозволяє поєднувати ексклюзивні дисконтні пропозиції у найбільшій продуктивній мережі країни із базовим функціоналом необанку. Реалізація подібних крос-маркетингових проєктів сприяє диверсифікації клієнтських сегментів та інтенсифікує транзакційну активність користувачів, що безпосередньо відображається на зростанні обсягів чистого комісійного доходу фінансової організації [21].

Повномасштабне вторгнення кардинально трансформувало PR-стратегію Монобанк, перетворивши благодійність із опціонального елемента

комунікації на системоутворюючий. Інструмент «банка» — цифрова скарбничка для збору коштів Він став найпоширенішим фандрейзинговим інструментом в Україні. З 24 лютого 2022 року понад 1,7 млн клієнтів Monobank та 124 тисячі клієнтів інших банків зібрали через «банки» 10,6 млрд грн на допомогу ЗСУ та інші благодійні цілі: через «банки» фондів — 3,7 млрд грн, волонтерів — 6,8 млрд грн, а благодійний кешбек склав 78 млн грн [34].

Всередині застосунку функціонує розділ «Благодійність» із понад 1 250 верифікованими фондами. Станом на початок 2025 року фонди з цього розділу зібрали понад 4,5 млрд грн для підтримки військових, дітей, переселенців та інших категорій потребуючих [43]. Власні збори команди Monobank на морські дрони «Sea Baby», прилади нічного бачення, відновлення «Охматдиту» регулярно ставали загальнонаціональними медіаподіями [34]. Така стратегія має виразний маркетинговий ефект: вона формує емоційну прихильність і почуття спільності серед клієнтів, які через банк долучаються до підтримки армії та країни. З наукової точки зору це відповідає концепції *cause-related marketing* — інтеграції соціальної місії у комерційну діяльність як джерела конкурентної переваги [14, 33].

Для повноти аналізу доцільно порівняти маркетинговий підхід Monobank із основними конкурентами (табл. 2.5). Наведені у таблиці дані чітко демонструють, що ключова відмінність Monobank від інших ринкових гравців полягає у глибокій синергії маркетингової стратегії із безпосередньою архітектурою продукту, а також у формуванні автентичної ідентичності бренду. У той час як класичні фінансові установи, масштабуючи свій цифровий сегмент, переважно дублюють традиційні бюрократизовані моделі комунікації у віртуальному просторі, аналізований необанк від самого початку проєктувався як *digital-нативна* структура.

Таблиця 2.5. — Порівняльна характеристика маркетингових стратегій провідних банків України

Критерій	Monobank	ПриватБанк	Ощадбанк	Райффайзен Банк
Основний канал комунікації	Digital / соцмережі	Digital + ТБ	ТБ + зовнішня реклама	ТБ + digital
Tone of voice	Розмовний, гумористичний	Активний, патріотичний	Офіційний, стабільний	Нейтральний, професійний
Програма лояльності	Персоналізований кешбек + гейміфікація	Кешбек + бонусна програма	Обмежена	Кешбек + привілеї
Маскот / бренд-персонаж	Моно кіт (сильний)	Відсутній	Відсутній	Відсутній
Реферальна програма	Розвинена	Є	Обмежена	Є
Відкритість засновників	Висока (Telegram-блог)	Низька	Низька	Низька
Благодійна інтеграція	Системна, вбудована в продукт	Ситуативна	Ситуативна	Ситуативна
Фізична мережа як ресурс	Відсутня (перевага у витратах)	Широка	Широка	Середня

Джерело: [1, 17, 21, 44, 46, 52]

Такий підхід гарантує компанії фундаментальну ринкову перевагу в умовах домінування мобільних фінансових технологій [1, 28]. Окреслені тенденції повністю узгоджуються з аналітичними висновками консалтингового агентства McKinsey, згідно з якими фокусування фінансових інституцій на виключно цифровій операційній моделі дозволяє закласти стійкий базис для довгострокової конкурентоспроможності [54].

PEST-аналіз дозволяє систематизувати зовнішні фактори макросередовища, що формують умови маркетингової діяльності банку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. — PEST-аналіз маркетингового середовища Monobank

Група факторів	Характеристика	Вплив на маркетинг
Політичні (Р)	Воєнний стан, євроінтеграційний курс України	Обмеження окремих продуктів; нові можливості у міжнародних переказах
	Регуляторна активність НБУ, стрес-тестування 2025	Посилення вимог до прозорості та кіберзахисту
	Державна підтримка безготівкових розрахунків	Сприятливе середовище для просування digital-продуктів
Економічні (Е)	Висока облікова ставка НБУ, інфляція	Підвищений попит на депозити — можливість для просування ощадних продуктів
	Зростання доходів банків від ОВДП	Фінансовий ресурс для інвестицій у маркетинг та розробку продукту
	Стагнація ринку кредитування (14% до ВВП) [35]	Стимування просування кредитних продуктів
Соціальні (S)	Тотальна цифровізація споживчої поведінки [17]	Прискорення переходу аудиторії у мобільний канал — пряма перевага необанку
	Зростання патріотичних настроїв суспільства	Посилення ефективності PR через благодійні ініціативи
	Загальна недовіра до традиційних інституцій	Перевага брендів із відкритою, людиною комунікацією
Технологічні (Т)	Розвиток Open Banking в рамках євроінтеграції [8]	Нові можливості для розширення продуктової екосистеми
	Зростання кіберзагроз в умовах війни [8]	Необхідність акцентувати безпеку у комунікаціях із клієнтами
	Поширення ШІ у фінтеху	Можливості для персоналізації маркетингу та покращення UX

Джерело: [39, 40, 46 - 49]

PEST-аналіз демонструє, що зовнішнє середовище Monobank є суперечливим: воєнний стан одночасно обмежує кредитний бізнес і відкриває простір для PR через благодійність; цифровізація прискорює зростання клієнтської бази, але посилює конкуренцію з боку фінтех-компаній; євроінтеграція несе нові регуляторні вимоги, але й нові ринки. Здатність

бренду трансформувати ці виклики у маркетингові можливості є однією з його ключових компетенцій [1, 8, 28].

На основі проведеного аналізу систематизуємо сильні та слабкі сторони маркетингової діяльності Monobank, а також зовнішні можливості та загрози (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. — SWOT-аналіз маркетингової діяльності Monobank

Позитивний вплив	Негативний вплив
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
S1. Унікальна бренд-ідентичність та впізнаваний маскот	W1. Відсутність фізичної мережі обмежує залучення аудиторії 55+
S2. Digital-нативна модель — повна перевага у мобільному каналі	W2. Залежність від єдиного каналу (застосунок) — ризик при технічних збоях
S3. Висока лояльність клієнтів і розвинений реферальний маркетинг	W3. Обмежені можливості персонального обслуговування VIP-клієнтів
S4. Інтегрована благодійна екосистема як унікальний PR-актив	W4. Висока залежність маркетингу від репутації конкретних осіб-засновників
S5. Відкрита комунікація засновників формує особисту довіру до бренду	W5. Молодий бренд — менший досвід у кризовому PR порівняно з держбанками
S6. Гейміфікація та персоналізований кешбек підвищують щоденну залученість	
Можливості (O)	Загрози (T)
O1. Зростання аудиторії мобільного банкінгу через цифровізацію [39]	T1. Традиційні банки прискорено розвивають власні застосунки [47]
O2. Євроінтеграція — вихід на ринки ЄС та нові продукти (Open Banking) [48]	T2. Поява нових необанків та фінтех-рішень на ринку [49]
O3. Зростання сегменту ФОП та МСБ як нова аудиторія [39]	T3. Регуляторні зміни НБУ можуть обмежити окремі маркетингові інструменти [40]
O4. Підвищений суспільний інтерес до благодійних ініціатив [64]	T4. Кіберінциденти можуть підірвати репутацію digital-бренду [48]
O5. Розвиток ШІ для персоналізації маркетингу та клієнтського досвіду	T5. Зниження надприбутків банків може скоротити маркетинговий бюджет [40]

Джерело: [22, 32, 36, 39, 47, 49 - 59]

Результати розробки SWOT-матриці дозволяють окреслити ключові вектори стратегічного розвитку установи.

- Стратегія SO (інтеграція сильних сторін та ринкових можливостей): передбачає капіталізацію цифрових конкурентних переваг і сформованої лояльності клієнтів для експансії у сегмент обслуговування самозайнятого населення (ФОП), а також підготовку до масштабування операційної діяльності на європейський фінансовий ринок у контексті загального євроінтеграційного вектору держави.
- Стратегія ST (мобілізація сил для нівелювання загроз): базується на використанні автентичної ідентичності бренду та інтегрованої благодійної платформи як стійких бар'єрів від конкурентного тиску, оскільки аналогічні рішення вимагають від класичних ринкових гравців тривалої та глибокої трансформації корпоративної культури.
- Стратегія WO (мінімізація слабкостей за рахунок можливостей): орієнтована на розбудову мережі гібридних точок взаємодії (зон самообслуговування, партнерських пунктів дистрибуції карток) з метою залучення консервативного споживчого сегменту віком від 55 років, який наразі демонструє найнижчий рівень охоплення.
- Стратегія WT (подолання слабкостей та захист від загроз): спрямована на децентралізацію комунікаційних потоків і зниження стратегічних ризиків, пов'язаних із залежністю від медійності засновників проекту, шляхом інтенсифікації інструментів корпоративного PR та популяризації експертного бренду управлінської команди [1, 13, 23].

Узагальнюючи проведені дослідження, можна стверджувати, що маркетингова політика Monobank функціонує як системна, послідовно впроваджувана модель, де кожен структурний компонент — від візуального маскота до масштабних краудфандингових ініціатив — підпорядкований парадигмі формування максимальної клієнтоорієнтованості та стимулювання органічного просування сервісу самими користувачами. Зазначена концепція,

побудована на засадах емоційного маркетингу, гейміфікації та корпоративної соціальної відповідальності, забезпечила трансформацію фінтех-стартапу у системно важливу фінансову установу, що увійшла до топ-5 найбільших банків України за обсягом активів протягом семи років діяльності [17, 20]. Разом з тим, результати комплексного SWOT- та PEST-аналізу актуалізують завдання для наступних етапів стратегічного планування: подолання демографічних обмежень клієнтської бази, диверсифікація діяльності на міжнародних ринках та протидія тиску з боку традиційних банківських інституцій, які здійснюють форсовану цифровізацію власних продуктів [1, 28, 52].

2.4. Дослідження споживачів банку «Monobank» та розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингової стратегії банку

Для повноцінного аналізу маркетингової діяльності банку «Monobank» необхідно дослідити ставлення споживачів до послуг банку, їхній рівень задоволеності наявним сервісом, а також загальні уподобання клієнтів щодо існуючих і потенційних продуктів. Без розуміння реального клієнтського досвіду будь-які маркетингові рекомендації залишалися б суто теоретичними конструкціями [6, 15].

Мета дослідження — визначення ставлення споживачів банківської сфери до послуг, що надає банк «Monobank», виявлення проблемних зон у клієнтському досвіді та формування обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення продуктової та маркетингової стратегії.

Генеральна сукупність та вибірка. Генеральну сукупність складають усі наявні та потенційні клієнти Monobank — фізичні особи та підприємці, що користуються або розглядають можливість користування послугами банку.

Станом на початок 2025 року кількість активних карток Monobank досягла 9,77 млн осіб [17]. Вибіркова сукупність для аналізу сформована на основі відкритих даних: відгуків клієнтів на незалежних фінансових платформах Мінфін (minfin.com.ua) та Banki.ua, рейтингів застосунку в Google Play та App Store, а також публічних заяв і даних керівництва банку [65, 67–69].

Основним методом збору інформації є аналіз вторинних даних — структурований моніторинг відкритих джерел. Інструментарій включає: аналіз клієнтських відгуків на платформах Мінфін та Banki.ua, вивчення рейтингів застосунку в магазинах додатків, опрацювання публічних інтерв'ю засновників банку, а також даних НБУ та офіційної звітності АТ «Універсал Банк» [17, 18, 20, 39]. Використання вторинних даних є методологічно обґрунтованим підходом, оскільки платформи Мінфін та Banki.ua акумулюють тисячі верифікованих відгуків реальних клієнтів, що забезпечує репрезентативність вибірки [32].

Усі дані, результати аналізу рейтингів та відгуків були опрацьовані та систематизовані безпосередньо автором цієї роботи. Відгуки клієнтів кодувалися за тематичними категоріями: UX застосунку, служба підтримки, кредитні продукти, безпека даних, доступність готівки, програма лояльності. Це дозволило перетворити якісні дані у структуровані висновки щодо рівня задоволеності за кожним параметром [15, 32].

Збір та аналіз даних проводився рівномірно впродовж написання цієї роботи. Аналіз відгуків охоплює період 2023–2025 років, що дозволяє простежити динаміку клієнтського досвіду в умовах воєнного стану та активного масштабування банку. Результати дослідження представлені у вигляді аналітичних таблиць та узагальнених висновків.

Клієнтська база Monobank на сьогодні є однією з наймасштабніших в Україні. Станом на початок 2025 року кількість активних карток необанку сягнула 9,77 млн, що дозволило йому впевнено закріпитися на другому місці у загальнонаціональному рейтингу [17]. Оскільки аудиторія є величезною та

неоднорідною, виникає об'єктивна потреба в її детальному аналізі та сегментації, щоб краще розуміти запити різних груп користувачів [3, 13].

Ключову демографічну особливість бренду свого часу окреслив його співзасновник Олег Гороховський. За його даними, категорія користувачів віком «до 35 років» серед міського населення становить понад 90% від усієї клієнтської бази [39]. Разом із тим, менеджмент банку постійно наголошує на важливості залучення старшого покоління, що є логічним кроком для подальшого розширення ринкової частки.

Як уже зазначалося, успіх проєкту значною мірою пов'язаний із тим, що маркетингологи відмовилися від стандартного підходу, де клієнтів оцінюють лише за віком чи статтю. Для побудови ефективних рекламних кампаній сухих демографічних метрик завжди замало [13]. Натомість Monobank зробив ставку на психографічний портрет споживача — його життєві цінності, звички, страхи та амбіції [3].

Саме тому ядро аудиторії банку («прогресивна цифрова молодь») — це не стільки про дату народження, скільки про сучасний світогляд [44, 46]. Цих людей об'єднує висока цифрова грамотність, мобільність, бажання тестувати технологічні новинки, розвинене почуття гумору та повне неприйняття бюрократії чи фізичних черг [44]. Розуміння цих ментальних рис допомагає команді створювати точні рекламні меседжі та розвивати бренд у правильному напрямку [23, 44].

Спираючись на аналіз маркетингової активності та відкритих звітів банку, ми структурували цю багатомільйонну базу та виділили чотири ключові сегменти споживачів Monobank (табл. 2.8).

Перший сегмент є найбільш природною аудиторією необанку і забезпечив первинне стрімке зростання бази [44, 46]. Другий — найбільш прибутковий з точки зору кредитних продуктів та депозитів [17, 20]. Третій є стратегічним пріоритетом: у липні 2024 року запущено monobusiness із повністю дистанційним відкриттям рахунків [14]. Четвертий залишається

найменш охопленим через бар'єр цифрової грамотності та відсутність фізичних відділень [28, 51].

Таблиця 2.8. — Сегментація клієнтської бази Monobank

Сегмент	Характеристика	Основні потреби	Ключові продукти
«Цифрові аборигени» (18–30 років)	Молодь, студенти, перший банківський досвід у смартфоні	Зручність, швидкість, гейміфікація, безкоштовні перекази	Чорна/біла картка, кешбек, котики, розстрочка
«Активні міленіали» (30–45 років)	Працюючі фахівці, основний дохід, активне споживання	Кредитний ліміт, депозити, сімейні фінанси, надійність	Кредитна лінія, депозит, дитяча картка
«Підприємці» (ФОП/МСБ)	Малий та середній бізнес, фрілансери	Рахунок ФОП, швидкі платежі, звітність	monobusiness, рахунок ФОП, IBAN-платежі
«Консерватори 45+»	Старша аудиторія, більш обережна у цифрових фінансах	Простота, надійність, доступ до готівки	Базові картки, депозити, термінали самообслуговування

Джерело: [21, 39, 44, 46, 51]

Для оцінки задоволеності клієнтів використаємо комплексний аналіз вторинних даних: рейтинги застосунку, відгуки на незалежних платформах та публічні дані банку.

Загальна оцінка. Monobank є лідером серед банківських застосунків України, маючи оцінку 4,9 зірок як у Google Play, так і в App Store, займаючи перше місце серед усіх банківських додатків країни [26]. Така оцінка є унікальним досягненням для фінансового застосунку і свідчить про загальну високу задоволеність переважної більшості користувачів. Для структурованого розуміння клієнтського досвіду зведемо результати аналізу відгуків у таблицю (табл. 2.9).

Таблиця 2.9. — Аналіз задоволеності клієнтів Monobank за ключовими параметрами

Параметр	Загальна оцінка	Типові позитивні відгуки	Типові скарги
UX / дизайн застосунку	Висока	«Найзручніший додаток», «усе інтуїтивно»	Окремі незручності після оновлень
Швидкість переказів	Висока	«Миттєві перекази»	Затримки окремих SWIFT-переказів
Служба підтримки	Середня	«Швидко відповідають в робочий час»	Довге очікування в пікові години, шаблонні відповіді
Кешбек / лояльність	Висока	«Найкращий кешбек на ринку»	Ліміт 500 грн/місяць
Кредитні продукти	Середня	«Швидке оформлення», «зручна розстрочка»	Агресивне стягнення боргів, нарахування пені
Безпека / захист даних	Середня	«Надійна авторизація в застосунку»	Витік даних через партнерські термінали
Доступ до готівки	Нижче середньої	«Є термінали»	Відсутність власних банкоматів у малих містах
Депозити	Вище середньої	«Зручне відкриття онлайн»	Складність дострокового зняття в окремих регіонах

Джерело: узагальнено автором на основі відгуків клієнтів

Аналіз великої кількості відгуків користувачів дозволяє виділити п'ять основних проблемних зон у роботі банку:

- Нестабільна робота служби підтримки. Хоча саппорт працює цілодобово, у пікові години клієнтам доводиться довго чекати на відповідь. Також помітна непослідовність: різні оператори можуть давати абсолютно різні відповіді на одне й те саме питання [38, 42]. Особливо це критично під час перевірок фінансового моніторингу — через відсутність чіткої та єдиної позиції банку клієнти часто губляться, що сильно підриває їхню довіру.

- Ризики для безпеки даних через партнерські термінали. Після того як Monobank почав співпрацювати з новими мережами терміналів, з'явилися скарги на те, що в паперових чеках повністю друкуються ПІБ, номер картки та фінансовий телефон клієнта. Цим одразу скористалися шахраї для обману людей [42]. Такі випадки сильно б'ють по іміджу банку, який позиціонує себе як найбільш сучасний та безпечний [8].
- Проблеми з готівкою за межами великих міст. Оскільки банк не має власних банкоматів, для жителів маленьких містечок це стає серйозною проблемою [28]. Вони повністю залежать від кас чи банкоматів інших банків-партнерів, де не завжди можна замовити потрібну суму чи зняти гроші без великих комісій. Це заважає Monobank активно заходити на регіональні ринки.
- Жорстка комунікація при поверненні боргів. Чимало негативу пов'язано з тим, як банк працює з простроченими кредитами. Клієнти скаржаться на занадто часті дзвінки та психологічний тиск [38]. Такий агресивний підхід колекторів повністю руйнує образ «людяного та дружнього банку», який так активно будує маркетинг [44].
- Незручності для бізнес-операцій. Клієнти-ФОП часто стикаються з труднощами під час зарахування грошей від деяких контрагентів. Крім того, у додатку буває складно відредагувати призначення платежу, особливо коли йдеться про сплату податків [42]. Це гальмує розвиток банку в підприємницькому сегменті, хоча саме цей напрямок зараз є для нього пріоритетним [51, 52].

На основі проведеного аналізу портрету споживача та виявлених проблемних зон сформулюємо рекомендації, згруповані за горизонтом реалізації (Табл. 2.10).

Таблиця 2.10. — Рекомендації щодо вдосконалення послуг та маркетингу Monobank

Напрямок	Рекомендація	Очікуваний ефект	Горизонт
Підтримка	Запровадити III-асистента для типових запитів; живих операторів — для складних кейсів	Скорочення часу очікування, підвищення NPS	Короткостроковий
Безпека	Провести аудит стандартів захисту даних у партнерських терміналах; запровадити маскування реквізитів	Зниження інцидентів із шахрайством, захист репутації	Критичний / негайно
Аудиторія 45+	Розробити спрощений режим застосунку з укрупненим шрифтом та мінімальним інтерфейсом	Охоплення консервативного сегменту, зростання бази	Середньостроковий
Готівка	Збільшити мережу власних терміналів у районних центрах і малих містах	Підвищення доступності для регіональної аудиторії	Середньостроковий
ФОП/МСБ	Інтегрувати з податковою службою та Дією; автоматичне формування звітів	Утримання та залучення підприємців	Середньостроковий
Стягнення боргів	Перейти від телефонних дзвінків до цифрових каналів повідомлень; зменшити інтенсивність контактів	Зниження негативних відгуків, захист бренду	Короткостроковий
Функціонал	Додати вільне редагування платіжного призначення для всіх типів платежів	Усунення бар'єру для бізнес-клієнтів	Короткостроковий
Маркетинг 45+	Окрема комунікаційна стратегія з акцентом на надійність і «банк для всієї родини»	Розширення клієнтської бази у стратегічному сегменті	Середньостроковий
Євроінтеграція	Розробити мультивалютний рахунок для українців за кордоном; підготовка до Open Banking ЄС	Вихід на діаспорний ринок	Довгостроковий
Персоналізація	Впровадити III-аналітику витрат для автоматичних фінансових рекомендацій клієнту	Підвищення залученості та кросселінгу	Довгостроковий

Джерело: складено автором на основі [1, 8, 13, 15, 23, 28]

Розглянемо детальніше основні рекомендації для покращення маркетингової стратегії банку.

- Вдосконалення служби підтримки. Якість сервісу безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів (NPS) та їхнє бажання радити банк друзям [13, 15]. Щоб розвантажити операторів у пікові години, варто впровадити розумного ІІІ-асистента, який автоматично відповідатиме на типові запитання. Це дозволить живим співробітникам зосередитися на складних нестандартних ситуаціях, де без людини не обійтися, що зрештою підвищить лояльність користувачів [23, 41].
- Посилення безпеки персональних даних. Скарги на витік інформації через партнерські термінали створюють серйозні репутаційні ризики. Найкраще технічне рішення тут — ввести обов'язкове часткове маскування (зірочками) особистих даних у паперових чеках. Це швидкий крок, який допоможе захистити клієнтів від шахраїв. Така рекомендація є дуже актуальною, зважаючи на загальне зростання кіберзагроз останнім часом [8].
- Залучення аудиторії віком 45+. Цей сегмент є величезним резервом для зростання клієнтської бази банку. З боку продукту для них варто створити спрощений або «крупний» режим інтерфейсу в додатку. З боку маркетингу — запустити окрему рекламну кампанію з акцентом на надійність, простоту та фінансову безпеку, а не на ігри та анімації. Просувати цей напрямок краще через телебачення, рекламу в супермаркетах та аптеках, де ця аудиторія буває найчастіше [39, 46].
- Розвиток ФОП-сегменту. Запуск платформи monobusiness став хорошим стартом для роботи з бізнесом [51], але конкуренція на ринку дуже висока. Щоб виділитися, банку потрібна максимальна інтеграція з державними сервісами: автоматична звітність для податкової, синхронізація з «Дія.Бізнес» та зручна аналітика доходів. У рекламі це вимагає нового позиціонування — «найзручніший банк для власної

справи» — із серйознішим, але все одно простим стилем спілкування [14, 54].

- Євроінтеграційна стратегія. Оскільки багато українців зараз перебувають за кордоном, Monobank має шанс закріпитися як «банк для своїх у всьому світі». Зручні мультивалютні рахунки, швидкі SEPA-перекази та картки без прихованих комісій в ЄС вирішують реальні проблеми мільйонів людей. Для цього банку потрібно адаптуватися до європейських правил Open Banking. Це не лише залучить клієнтів зараз, а й допоможе зберегти їх, коли діаспора почне повертатися додому [8, 28].

Проведене дослідження показує, що Monobank міцно тримає лідерство у сфері мобільного банкінгу, високі оцінки (4,9) в App Store та Google Play це чітко доводять [26]. Проте виявлені слабкі місця (безпека в терміналах, черги в саппорті, слабе охоплення старшого покоління та ФОП) чітко вказують, куди рухатися далі [38, 42].

Усі запропоновані рекомендації можна розділити на три етапи:

- Швидкі тактичні кроки (безпека даних та підтримка);
- Середньострокові завдання (спрощений інтерфейс для старших людей);
- Довгострокова стратегія (вихід на європейські стандарти).

Такий послідовний підхід дозволить банку не просто залишатися першим серед фінтех-компаній, а й залучити абсолютно нові групи клієнтів [1, 28, 52].

Висновки за розділом 2

Проведений у другому розділі комплексний аналіз дозволяє сформулювати низку узагальнених висновків, що відображають сучасний стан маркетингової діяльності Monobank та банківської сфери України загалом.

1. Monobank як унікальне явище українського фінансового ринку. АТ «Універсал Банк» (Monobank) за сім років діяльності трансформувався з фінтех-стартапу у системно важливу фінансову установу, яка посідає п'яте місце в Україні за обсягом активів. Станом на початок 2025 року банк обслуговує 9,77 млн активних карток, утримує близько 108 млрд грн депозитів та демонструє рейтинг 4,9 зірки в обох ключових маркетах мобільних застосунків — найвищий результат серед усіх вітчизняних банків. Ключовою умовою цього успіху є digital-нативна бізнес-модель, яка від самого початку виключала витрати на фізичну інфраструктуру і спрямовувала ресурси в технологічний розвиток та маркетинг.

2. Особливості маркетингового середовища банківського ринку України. Аналіз галузі засвідчив, що банківський ринок України перебуває в стані активної маркетингової трансформації. Тотальна цифровізація споживчої поведінки (понад 70% безконтактних операцій, приріст POS-мережі на 53,6 тис. одиниць у 2024 р.) остаточно перемістила ключові точки маркетингового контакту у мобільний простір. Три моделі маркетингу — традиційна, омніканальна та цифрова — співіснують на ринку, однак порівняльний аналіз підтверджує, що найвищу ефективність демонструє саме digital-орієнтований підхід Monobank, зростання доходу якого (+40% у 2025 р.) значно перевищує середньогалузеві показники.

3. Маркетингова стратегія Monobank як системна модель. Маркетинг Monobank функціонує не як набір окремих інструментів, а як цілісна система,

де кожен елемент взаємно підсилює інший. Її фундаментальними складовими є:

- автентична бренд-ідентичність із розмовним *tone of voice* та культовим маскотом «топо кіт», що формує емоційну прив'язаність, нехарактерну для фінансового сектору ;
- персоналізований кешбек та гейміфікація, які перетворюють рутинні фінансові операції на елемент залучення та самовираження клієнта;
- розвинена реферальна програма, що конвертує лояльних клієнтів на агентів впливу бренду та знижує САС на 40–60% порівняно з традиційними рекламними каналами;
- інтегрована благодійна екосистема (10,6 млрд грн зібраних донатів), яка є унікальним для фінансового ринку прикладом *cause-related marketing* [34];
- відкрита медійна присутність засновників, що нівелює бар'єр між «безликою корпорацією» та клієнтом.

4. Сегментація та портрет споживача. Аналіз клієнтської бази Monobank дозволив виокремити чотири ключові сегменти: «цифрові аборигени» (18–30 років), «активні міленіали» (30–45 років), підприємці (ФОП/МСБ) та «консерватори 45+». Ядро аудиторії складають представники перших двох груп, однак найбільший потенціал для подальшого зростання зосереджено у сегменті підприємців та старшій аудиторії, охоплення якої наразі залишається недостатнім.

5. Проблемні зони та рекомендації. Незважаючи на беззаперечне лідерство за показниками клієнтського досвіду, аналіз відгуків на платформах Мінфін та Banki.ua виявив системні проблеми: нестабільна якість служби підтримки в пікові години, ризики витоку персональних даних через партнерські термінали, недостатня доступність готівки у малих містах, агресивна комунікація при стягненні боргів та обмежений функціонал для бізнес-клієнтів. На основі цих даних сформовано рекомендації, згруповані за

трьома горизонтами реалізації: тактичні (впровадження III-асистента підтримки, маскування реквізитів у чеках), середньострокові (спрощений інтерфейс для аудиторії 45+, розширення мережі терміналів, інтеграція з державними сервісами для ФОП) та стратегічні (підготовка до стандартів Open Banking ЄС, мультивалютні рахунки для діаспори).

6. SWOT та PEST у контексті маркетингу. Результати PEST-аналізу засвідчили суперечливість зовнішнього середовища: воєнний стан водночас обмежує кредитний бізнес і відкриває унікальні PR-можливості через благодійну комунікацію; цифровізація прискорює зростання клієнтської бази, однак загострює конкуренцію з боку фінтех-компаній; євроінтеграція формує нові регуляторні вимоги, але й нові ринки для масштабування. SWOT-аналіз підтвердив, що ключова конкурентна перевага Monobank — це глибока синергія маркетингової стратегії та продуктової архітектури, яку традиційним банкам надзвичайно складно відтворити без фундаментальної зміни корпоративної культури.

Загалом матеріали другого розділу підтверджують, що маркетингова модель Monobank є релевантним і науково значущим об'єктом дослідження в контексті теми роботи. Вона наочно демонструє, як правильно побудована система цифрових комунікацій, емоційного брендингу та клієнтоорієнтованого продукту здатна забезпечити необанку лідерські позиції на висококонкурентному ринку навіть в умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження присвячене аналізу рекламної та маркетингової діяльності банку «Монобанк» в умовах трансформації українського фінансового ринку. За результатами теоретичного та практичного аналізу сформульовано такі висновки.

У першому розділі роботи систематизовано теоретичні засади рекламної діяльності підприємства. Встановлено, що реклама є багатоаспектним явищем, яке виконує інформаційну, економічну, комунікативну, психологічну, соціальну та іміджеву функції, кожна з яких є самостійною, проте максимального ефекту досягає лише у взаємодії з іншими. Ключовою тенденцією сучасної рекламної діяльності визначено її тотальну цифровізацію: перехід від масового до таргетованого впливу, персоналізація комунікацій на основі Big Data та формування двостороннього діалогу зі споживачем у режимі реального часу.

Доведено, що ефективність рекламної діяльності не є автономною величиною, а формується під впливом трьох груп факторів: макроекономічних та ринкових (рівень конкуренції, стан економіки), внутрішньоорганізаційних (якість продукту, узгодженість комунікацій із позиціонуванням) та суб'єктивно-психологічних (цінності, звички та мотиваційна структура цільової аудиторії). Для банківської сфери особливого значення набуває репутаційний капітал та здатність пояснювати складні фінансові продукти зрозумілою мовою, оскільки довіра є основою будь-яких фінансових відносин.

Встановлено, що ефективна організація маркетингової діяльності передбачає системне поєднання чотирьох взаємопов'язаних етапів: ринкових досліджень, стратегічного планування, реалізації комплексу маркетингу та регулярного контролю результатів. Оцінку ефективності доцільно здійснювати за двома напрямками — економічним (ROMI, CAC, частка ринку)

та комунікативним (NPS, рівень впізнаваності, лояльність), оскільки лише їх поєднання дає керівництву повноцінне розуміння результативності маркетингового механізму.

Аналіз діяльності Monobank засвідчив, що за сім років банк трансформувався зі стартапу у системно важливу фінансову установу — 5-те місце за активами (213 млрд грн) та 2-ге за кількістю активних карток (9,77 млн) станом на початок 2025 року. Ключовими факторами цього зростання стали: відсутність витрат на фізичну мережу відділень, безперервне технологічне оновлення продукту та активна соціальна відповідальність в умовах воєнного часу — зокрема, фандрейзинговий інструмент «банка», через який зібрано понад 10,6 млрд грн на підтримку ЗСУ.

Аналіз банківського ринку України виявив суперечливу, але загалом позитивну динаміку: чистий прибуток сектору за січень–серпень 2024 року зріс на 11,6%, депозитна база подвоїлась з початку повномасштабного вторгнення, а частка NPL скоротилася до 27%. Водночас збереглися структурні дисбаланси: відношення кредитів до ВВП досягло історичного мінімуму в 14%, а понад 53% чистих активів системи зосереджено в державних банках. На цьому фоні Monobank вирізняється як найдинамічніший приватний гравець з приростом доходу +40% у 2025 році, що підтверджує ефективність digital-нативної бізнес-моделі.

Аналіз маркетингової стратегії Monobank показав, що банк реалізує цілісну модель, де кожен елемент підпорядкований єдиній парадигмі — побудові емоційного зв'язку з клієнтом. Це досягається через психографічне позиціонування («прогресивна молодь» як світогляд, а не вік), digital-нативну комунікацію з єдиним tone of voice на всіх платформах, унікального маскота «моно кіт», персоналізований кешбек із гейміфікацією та системну інтеграцію благодійності в продукт. SWOT-аналіз підтвердив, що ключовими конкурентними перевагами є digital-нативна модель, висока лояльність та благодійна екосистема, тоді як головними слабкостями залишаються

відсутність фізичної мережі для аудиторії 45+ та залежність від персонального бренду засновників.

Дослідження споживачів на основі вторинних даних — рейтингів застосунку (4,9 зірок у Google Play та App Store), відгуків на платформах Мінфін і Banki.ua та публічних даних керівництва — дозволило виділити чотири ключові клієнтські сегменти: «цифрові аборигени» (16–28 років), «активні міленіали» (28–45 років), підприємці (ФОП/МСБ) та «консерватори 45+». Виявлено п'ять системних проблемних зон: нестабільна якість підтримки в пікові години, витік персональних даних через партнерські термінали, обмежена доступність готівки поза великими містами, агресивна комунікація при стягненні заборгованості та функціональні обмеження для ФОП-операцій.

На підставі проведеного аналізу розроблено десять рекомендацій щодо вдосконалення послуг та маркетингової стратегії Monobank, згрупованих за трьома горизонтами реалізації. Короткострокові заходи передбачають запровадження ІІІ-асистента в службі підтримки, аудит безпеки партнерських терміналів та розширення функціоналу для ФОП. Середньостроковий горизонт включає розробку спрощеного режиму застосунку для аудиторії 45+, розширення регіональної мережі терміналів та окрему маркетингову стратегію для підприємців. Довгострокова перспектива передбачає адаптацію до стандартів Open Banking ЄС та впровадження ІІІ-персоналізації клієнтського досвіду на основі аналізу витрат.

Таким чином, кейс Monobank є переконливим підтвердженням того, що послідовна реалізація digital-нативної бізнес-моделі в поєднанні з клієнтоорієнтованим маркетингом та соціальною відповідальністю здатна забезпечити стрімке зростання навіть в умовах кризи. Банк довів, що відсутність фізичних відділень є не обмеженням, а конкурентною перевагою, якщо компенсована якісним продуктом, людською комунікацією та технологічним лідерством. Водночас виявлені структурні обмеження —

демографічні, географічні та продуктові — вказують на значний потенціал для подальшого розвитку, реалізація якого потребує системного підходу до вдосконалення як продуктової екосистеми, так і маркетингової стратегії банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко І., Геріч Д. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 22.03.2026).
2. Базілевич В. Д., Базілевич В. В., Баластрик Л. О. Економічна теорія : підручник. Київ : Знання, 2014. 710 с.
3. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. Т. 1. 348 с.
4. Банки України. *Вікіпедія*. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Банки_України (дата звернення: 20.03.2026).
5. Данилюк Я. М., Ковальчук А. М., Чернов В. О., Бойко О. В. Стратегічні підходи до просування підприємств у соціальних мережах. *Науковий журнал економіки Чернівецького національного університету*. 2025. № 1. С. 34–42.
6. Дубовик О. В., Бойко С. М., Вознюк М. А., Гіренко Т. Д. Маркетинг у банку : навчальний посібник. Київ : Алерта, 2007. 428 с.
7. Закон України «Про рекламу» : від 03.07.1996 № 270/96-ВР : станом на 01.01.2025. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://Single-window.rada.gov.ua/laws/show/270/96-vp> (дата звернення: 25.03.2026).
8. Золотоверха А., Краус Н., Краус К. Цифровізація банківських інституцій в умовах глобальної трансформації фінансового сектору. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2023. DOI: 10.32750/2023-0206.
9. Історія monobank — першого в Україні банку без відділень. *Finance.ua*. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/monobank> (дата звернення: 28.03.2026).

10. Кльоба Л. Г. Цифровізація — інноваційний напрям розвитку банків України. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 23–28. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741> (дата звернення: 02.04.2026).
11. Корнівська В. О. Цифровий банкінг: ризики фінансової дигіталізації. *Фінанси України*. 2020. № 7. С. 35–50.
12. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : підручник / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2019. 752 с.
13. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. / пер. з англ. Київ : Хімджест, 2019. 848 с.
14. Крикавський С. В. Маркетингові strategies у формуванні розвитку банку. Львів : СинтезПоліграф, 2008. 312 с.
15. Малхотра Н. Маркетингові дослідження : практичний посібник / пер. з англ. Київ : Вільямс, 2019. 720 с.
16. Мінфін. Індекс інфляції та основні фінансові показники фінансового ринку України. URL: <https://minfin.com.ua/ua/macro/> (дата звернення: 14.04.2026).
17. Національний банк України. Огляд банківського сектору, лютий 2025 року. Київ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
18. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf (дата звернення: 05.04.2026).
19. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2007. 676 с.
20. Офіційна фінансова звітність АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/financial-reports> (дата звернення: 10.04.2026).

21. Офіційний сайт Monobank | Universal Bank. URL: <https://www.monobank.ua/> (дата звернення: 20.03.2026).
22. Портал «Прорекламу». URL: <https://www.proreklamu.com/> (дата звернення: 14.04.2026).
23. Примак Т. О. Маркетингові комунікації : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2009. 303 с.
24. РБК-Україна. Від персонажа до символу бренду: яка роль моно kota в айдентиці monobank. 2026. URL: <https://rbc.ua> (дата звернення: 14.05.2026).
25. РБК-Україна. Ринок платіжних систем України 2025–2026. URL: <https://news.rbc.ua/ukr/business/ukrayintsi-stali-platiti-ridshe-ale-bilshimi-1776765174.html> (дата звернення: 15.05.2026).
26. Рейтинг банківських застосунків в Google Play та App Store. КОШТ. URL: <https://kosht.media/reytynh-bankivskykh-zastosunkiv-v-google-play-ta-appstore/> (дата звернення: 18.04.2026).
27. Рейтинг надійних банків України 2024. *Forinsurer*. URL: <https://forinsurer.com/rating-banks> (дата звернення: 18.04.2026).
28. Розвиток цифрового банкінгу в Україні. *Актуальні проблеми сучасної науки та наукових досліджень*. 2025. № 1. С. 12–19.
29. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 344 с.
30. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ : Наш Формат, 2018. 722 с.
31. Соколюк К. Ю., Харченко М. В., Мельник О. І., Шевченко А. П. Значення і вплив сучасних інформаційних технологій на розвиток банківського маркетингу. *Проблеми економіки*. 2020. № 3. С. 88–95.
32. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження: практичний аспект. Київ : Вільямс, 2001. 262 с.
33. Ткачук В. О., Тимків А. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція. *Вісник THEU*. 2018. № 2. С. 112–121.

34. Українці зібрали 10,6 млрд грн через «банки» monobank від початку повномасштабної війни. *Forbes Ukraine*. URL: <https://forbes.ua> (дата звернення: 22.04.2026).

35. Федерація роботодавців України. Оцінка стану кредитування економіки України. Київ, 2025. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/analytics/otsinka-stanu-kredituvannya-ekonomiki-ukrajini> (дата звернення: 25.04.2026).

36. Хто є власником Монобанка? *Navzaim.com.ua*. URL: <https://www.navzaim.com.ua/blog/khto-ye-vlasnykom-monobanka/> (дата звернення: 25.04.2026).

37. Шелудько С. А., Браткевич П. П. Вплив цифровізації на банківський бізнес в Україні. *Фінанси України*. 2021. № 4. С. 45–58.

38. Banki.ua. Відгуки клієнтів про Monobank. URL: <https://banki.ua/bank/monobank/review> (дата звернення: 28.04.2026).

39. Forbes Ukraine. Інтерв'ю Олега Гороховського: як побудований Monobank. URL: <https://forbes.ua/money/pidpriemets-roku-oleg-gorokhovskiy-yak-zrobiti-biznes-yakiy-spravdi-polyublyat-klienti-i-dosyagti-otsinki-u-1-mlrd-intervyu-10122023-17791> (дата звернення: 28.04.2026).

40. Finance.ua. Гроші, бонуси та акції: реферальні програми банків України у 2025 році. URL: <https://finance.ua> (дата звернення: 30.04.2026).

41. IAMPM. 8 кроків до вдосконалення продукту. Досвід Monobank. URL: <https://iampm.club.ua/blog/8-kroktiv-do-vdoskonalennya-produktu-dosvid-monobank/> (дата звернення: 02.05.2026).

42. Minfin.com.ua. Відгуки про monobank. URL: <https://minfin.com.ua/ua/company/monobank/review/> (дата звернення: 30.04.2026).

43. Monokarta.pp.ua. Благодійні фонди з додатку Monobank. 2025. URL: <https://monokarta.pp.ua> (дата звернення: 04.05.2026).

44. Prjctr. Чому monobank, Планета Кіно і Rozetka важко забути: огляд бренд-стратегії. URL: <https://prjctr.com/blog/article/chomu-monobank-planeta-kino-i-rozetka-vazhko-zabuty-oglyad-brend-strategii-ta-porady-dlya-stvorenniya-vlasnoyi> (дата звернення: 06.05.2026).
45. Promodo. Кейс із просування застосунку monobank. URL: <https://www.promodo.ua/cases/keys-iz-prosuvannya-zastosunku-monobank> (дата звернення: 06.05.2026).
46. Vector. «Ненудна інструкція, як користуватися моно»: як Banda створила стратегію для monobank. URL: <https://vctr.media/ua/yak-banda-praczyuvala-z-monobank-u-2020-mu-54693/> (дата звернення: 08.05.2026).
47. WebPromoExperts. Telegram як важливий інструмент digital-маркетингу для бізнесу. 2024. URL: <https://webpromoexperts.com.ua> (дата звернення: 10.05.2026).
48. Anthropic. Claude AI. URL: <https://claude.ai/> (дата звернення: 12.05.2026).
49. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 712 p.
50. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. London : Palgrave Macmillan, 2007. 742 p.
51. Monobank (Ukraine). *Wikipedia*. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Monobank_\(Ukraine\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Monobank_(Ukraine)) (дата звернення: 20.03.2026).
52. Monobank — офіційний сайт, історія створення, адреса компанії. *Liga.net*. URL: <https://file.liga.net/ua/companies/monobank> (дата звернення: 22.03.2026).
53. Robbins S. P., Judge T. A. Organizational Behavior. 18th ed. Boston : Pearson, 2022. 744 p.
54. Strategic choices for banks in the digital age / McKinsey & Company. *McKinsey Quarterly*. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 24.03.2026).

55. Thibaut F. Creation et design ou l'innovation dans l'univers du luxe. Paris : Eyrolles, 2011. 189 p.

56. Portna, O., Iershova, N., Grytsenko, A. Social Responsibility of the Financial Sector in the Information and Network Economy: The Example of Systemically Important Banks in Ukraine and Comparison With Banks in Other Countries of the World. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 2024. 13(2), pp. 229-258. DOI: <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2024-0020> (дата звернення: 10.05.2026).

57. Iershova N. Y., Portna O. V., Nikiforov A. A., Tereshchenko D. A., Tkachenko M. O., Streimikis J. Social Component of Business Model Competitiveness: Analytical Dimension and Management Approaches. *Montenegrin Journal of Economics*. 2025. Vol. 21, No. 3. pp. 209-224. <https://doi.org/10.14254/1800-5845/2025.21-3.16> (дата звернення: 10.05.2026).