

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В.Н.КАРАЗИНА

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра  
на тему: «ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ У ФІНАНСОВО-  
КРЕДИТНІЙ УСТАНОВІ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи  
ЕТз-61  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми:  
«Адміністративний менеджмент»



О.А. Євсюкова

Керівник наукової роботи:  
к.е.н., доцент кафедри економіки та  
менеджменту ХНУ імені В.Н. Каразіна



С.М. Нескородєв

Рецензент:  
декан факультету підготовки  
іноземних громадян ХНЕУ імені  
С.Кузнеця, к.е.н., доцент



Олексій ЄРМОЛЕНКО

## МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Факультет – економічнийКафедра економіки та менеджментуОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 073 МенеджментОсвітньо-професійна програма Адміністративний менеджмент**ЗАТВЕРДЖУЮ****В.о. завідувача кафедри**

\_\_\_\_\_ Л.В.Тешева

(підпис)

«10» грудня 2025 року**ЗАВДАННЯ****НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**Євсюкова Олена Андріївна

1. Тема роботи «ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ У ФІНАНСОВО-КРЕДИТНІЙ УСТАНОВІ» керівник роботи Нескородєв Семен Миколайович, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та менеджменту, затверджені наказом вищого навчального закладу від 05.11.2025 №2101-5/4060
2. Строк подання здобувачем роботи 02.12.2025 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити: проаналізувати еволюцію підходів до маркетингу в управлінні підприємством, дослідити моделі та типи побудови маркетингової служби, узагальнити методи аналізу ефективності маркетингової служби, надати загальну характеристику АТ «Monobank», провести дослідження організації маркетингової служби АТ «Monobank», проаналізувати ефективності

діяльності маркетингової служби АТ «Monobank», розглянути стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності АТ «Monobank», обґрунтування впровадження цифрових інновацій у маркетингову службу АТ «Monobank», надати концептуальні рекомендації щодо вдосконалення організації маркетингової служби АТ «Monobank».

#### 4. План роботи:

№	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2.	Робота над теоретичним розділом.
3.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5.	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту.


#### 5. Дата видачі завдання: 02.09.2025

Здобувач вищої освіти

  
(підпис)

Свсюкова О.А.  
(прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

  
(підпис)

Нескородєв С.М.  
(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Тешева Л.В.  
(прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	...5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ	...7
1.1. Еволюція підходів до маркетингу в управлінні підприємством	...7
1.2. Моделі та типи побудови маркетингової служби	...11
1.3. Методи аналізу ефективності маркетингової служби	...18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ АТ «МОНОВАНК»	...23
2.1. Загальна характеристика АТ «Monobank»	...23
2.2. Дослідження організації маркетингової служби АТ «Monobank»	...31
2.3. Аналіз ефективності діяльності маркетингової служби АТ «Monobank»	...41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ АТ «МОНОВАНК»	...47
3.1. Стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності АТ «Monobank»	...47
3.2. Обґрунтування впровадження цифрових інновацій у маркетингову службу АТ «Monobank»	...51
3.3. Концептуальні рекомендації щодо вдосконалення організації маркетингової служби АТ «Monobank»	...55
ВИСНОВКИ	...60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	...63

## ВСТУП

Сучасний ринок фінансових послуг характеризується високою конкуренцією, динамічним розвитком технологій та швидкою зміною споживчих запитів. Клієнти стають більш вимогливими, очікуючи не лише якісного обслуговування, а й персоналізованих пропозицій, швидких цифрових сервісів та прозорих умов користування фінансовими продуктами. У таких умовах ефективна організація маркетингової служби є ключовим чинником конкурентоспроможності компанії, оскільки від неї залежить не лише впізнаваність бренду, а й формування лояльності клієнтів та розвиток довгострокових взаємовідносин.

Особливої актуальності дослідження набуває у контексті організації маркетингової діяльності для цифрових банків, таких як «Monobank», які не мають фізичних відділень і повністю покладаються на інноваційні підходи у взаємодії з клієнтами. У таких компаніях маркетингова діяльність виходить за межі рекламної функції, набуваючи стратегічної ролі у формуванні бізнес-моделі, управлінні клієнтським досвідом та аналізі поведінки споживачів. Digital-комунікації, таргетовані рекламні кампанії, гейміфікація, реферальні програми та аналітика великих даних стають ключовими інструментами для залучення та утримання клієнтів, що робить маркетингову службу центральним елементом управлінської структури компанії.

Метою дослідження є визначення ефективних підходів до організації маркетингової служби на прикладі «Monobank» та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності її діяльності.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

1. Проаналізувати еволюцію підходів до маркетингу в управлінні підприємством.
2. Дослідити моделі та типи побудови маркетингової служби.
3. Узагальнити методи аналізу ефективності маркетингової служби.
4. Надати загальну характеристику АТ «Monobank».
5. Провести дослідження організації маркетингової служби АТ «Monobank».

6. Проаналізувати ефективності діяльності маркетингової служби АТ «Monobank».
7. Розглянути стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності АТ «Monobank».
8. Обґрунтування впровадження цифрових інновацій у маркетингову службу АТ «Monobank».
9. Надати концептуальні рекомендації щодо вдосконалення організації маркетингової служби АТ «Monobank».

Об'єктом дослідження є маркетингова служба сучасних фінансових установ, що працюють у цифровому середовищі.

Предметом дослідження виступають організаційні механізми, структури та інструменти діяльності маркетингової служби на прикладі АТ «Monobank».

У роботі застосовано комплекс теоретичних і практичних методів: діалектичний метод пізнання, методи аналізу, синтезу та систематизації, метод порівняння, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок та контент-аналізу, економіко-статистичний метод.

Наукова новизна полягає у визначенні оптимальних методів організації маркетингової служби в умовах цифрової трансформації фінансового сектору та уточненні підходів до підвищення ефективності маркетингових процесів у банківських установах.

Практичне значення полягає у можливості застосування результатів дослідження для вдосконалення комунікацій з клієнтами, підвищення їх лояльності, а також використання розроблених рекомендацій як моделі для інших фінансових установ, що адаптують свої маркетингові стратегії до цифрової економіки.

Апробація результатів роботи. Матеріали роботи були представлені на Міжнародній мультидисциплінарній науковій інтернет-конференції та тему: "Світ наукових досліджень. Випуск 46" (20-21 листопада 2025 року, м.Ополе, Польща), тема доповіді «Сучасні моделі побудови маркетингової служби».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ

### 1.1. Еволюція підходів до маркетингу в управлінні підприємством

Маркетинг як наукова дисципліна та функція управління зазнав значних змін протягом останніх десятиліть. Його роль у розвитку підприємств зростає через глобалізацію ринку, швидкий технологічний прогрес та зростаючі вимоги споживачів. Клієнти стають орієнтованими на цінність, очікуючи не тільки високої якості послуг, але й персоналізованих пропозицій, швидких цифрових послуг та прозорих умов використання товарів і послуг. У таких умовах ефективна організація маркетингового відділу є ключовим фактором конкурентоспроможності компанії, оскільки вона визначає не тільки впізнаваність бренду, але й формування лояльності клієнтів та розвиток довгострокових відносин.

Історичний розвиток маркетингу можна представити як еволюційний процес зміни управлінських концепцій, кожна з яких відповідала викликам свого часу (рис. 1.1).



Рис. 1.1 – Етапи розвитку маркетингу

*Джерело:* сформовано автором на основі праць Ф. Котлера та Т. Левітта [27, 28].

У початковий період ринкових відносин (друга половина XIX століття – початок XX століття) домінувала концепція, заснована на виробництві. Під час промислової революції, коли попит значно перевищував пропозицію, основною метою підприємств було максимізувати обсяг виробництва та зменшити витрати за рахунок стандартизації та ефекту масштабу. Економічна логіка передбачала, що наявність товарів та низькі ціни є достатніми умовами для збуту. Однак ігнорування індивідуальних потреб споживачів та низька гнучкість виробництва згодом призвели до кризи цього підходу.

У міру насичення ринків виникла продуктова концепція. Вона базувалася на припущенні, що споживачі завжди віддають перевагу продуктам з найкращими характеристиками та інноваціями. Виробники зосереджувалися на технічних удосконаленнях продукції («ефект найкращої мишоловки»), часто не враховуючи, що клієнти можуть бути мотивовані іншими факторами, такими як ціна, зручність чи дизайн.

Загострення конкуренції та виникнення надвиробництва в середині XX століття призвели до переходу до збутової концепції. Її суть полягала в агресивному стимулюванні продажів за допомогою реклами та активної роботи торгових представників. Акцент змістився з виробництва на просування: компанії прагнули продавати те, що вони виробляли, а не те, що вимагав ринок. Незважаючи на їхні відмінності, концепції виробництва, продукту та маркетингу мали спільний недолік: зосередженість на потребах компанії, а не споживача.

Якісно новим етапом стала поява класичної маркетингової концепції (табл. 1.1). Як зазначає Ф. Котлер, цей підхід базується на визначенні потреб цільових ринків та їх задоволенні більш ефективно, ніж у конкурентів. Маркетинг став функцією стратегічного управління, використовуючи набір інструментів «4Р»:

- Product (продукт);
- Price (ціна);
- Place (місце/розподіл);
- Promotion (просування).

Компанії перейшли від реагування на попит до його прогнозування, заснованого на систематичних дослідженнях ринку [5].

Таблиця 1.1 – Еволюція підходів та концепцій маркетингу

Етап/Концепція	Роки домінування	Ключова ідея	Автор/Джерело
Виробнича	XIX – поч. XX ст.	масове виробництво та економія масштабу	Загальна промислова практика
Продуктова	XX ст.	фокус на якості та функціональності продукту	Ф. Котлер (1967)
Збутова	XX ст.	активне стимулювання продажів	Традиційна школа збуту
Маркетингова	XX–XXI ст.	орієнтація на потреби клієнта, лояльність	Ф. Котлер, Т. Левітт
Digital-маркетинг	XXI ст.	використання онлайн-інструментів та соціальних мереж	McKinsey, Deloitte
Маркетинг взаємин та ESG	XXI ст.	довгострокові відносини, соціальна відповідальність	сучасні фінтех-компанії

*Джерело:* сформовано автором на основі праць Ф. Котлера та Deloitte [50,44].

Слід наголосити, що еволюція маркетингових підходів супроводжується не лише змінами в управлінських концепціях, а й появою правових обмежень, які визначають межі допустимих маркетингових інструментів. Це особливо актуально в банківському секторі, де маркетинг не може бути повністю вільним і підпорядковується суворим вимогам Національного банку України, Закону України «Про рекламу» та нормативним актам фінансової безпеки. Реклама

банківських продуктів підлягає ретельному контролю, оскільки фінансові послуги класифікуються як високоризикові для споживачів.

Нормативні акти передбачають, що банкам заборонено створювати оманливу інформацію про переваги фінансових продуктів, приховувати умови кредитування, змінювати інформацію таким чином, щоб основні ризики здавалися другорядними, або використовувати маніпулятивні формулювання, які можуть ввести клієнтів в оману. Усі рекламні матеріали повинні містити чітку та достовірну інформацію про фактичні процентні ставки, комісії, процедури погашення боргу та можливі наслідки невиконання зобов'язань.

Для фінтех-маркетингових послуг, це означає, що всі креативні рішення, повідомлення та рекламні кампанії повинні відповідати нормативним вимогам та проходити внутрішні юридичні перевірки. Правові обмеження також впливають на персоналізований маркетинг: збір, обробка та сегментація персональних даних здійснюються відповідно до стандартів GDPR та законодавства України. Тому інноваційні маркетингові рішення повинні бути пов'язані з правовими нормами, що забезпечують прозорість, підзвітність та захист інтересів клієнтів.

Ураховуючи регуляторні вимоги та етичні норми, подальший розвиток маркетингових концепцій набуває ще більш структурованого та відповідального спрямування. На сучасному етапі розвитку світової економіки маркетинг набуває рис інформатично-технологічного та соціально-етичного процесу. Подальша еволюція тісно пов'язана з цифровізацією, появою великих даних (Big Data) та штучного інтелекту.

У своїй роботі «Маркетинг 5.0» (2021) Філіп Котлер визначає цей етап як поєднання передових технологій з людським фактором для створення персоналізованого клієнтського досвіду [20]. Важливість інтеграції аналітики підтверджується даними McKinsey & Company (2023): компанії з високим рівнем цифровізації маркетингу збільшують окупність інвестицій (ROI) на 20-25% та забезпечують рівень лояльності клієнтів (NPS), що перевищує 70%. Це досягається завдяки автоматизованій сегментації та прогнозуванню поведінки споживачів.

Більше того, маркетинг XXI століття набув соціального та етичного виміру. Сучасні стратегії включають принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ/ESG). Споживачі все частіше обирають бренди, які демонструють прозорість та етичну бізнес-практику. Це особливо актуально у фінансовому секторі та фінтех-компаніях, де поєднання аналітичних технологій та соціальної відповідальності стає джерелом стійкої конкурентної переваги.

Таким чином, еволюція маркетингу від виробничої орієнтації до сучасних стратегій, заснованих на даних та цінностях, свідчить про перетворення відділу маркетингу з допоміжної служби на стратегічний центр управління розвитком компанії. Сьогодні маркетинг не лише формує попит, але й активно впливає на продуктову політику, клієнтський досвід та довгострокову конкурентоспроможність компанії. Зосередження уваги на аналітиці, інноваціях та персоналізації дозволяє компаніям точніше реагувати на зміни ринку та ефективніше впливати на свою цільову аудиторію. Як наслідок, маркетинг стає ключовим інструментом для забезпечення сталого розвитку та створення доданої вартості.

## 1.2. Моделі та типи побудови маркетингової служби

У сучасних ринкових умовах відділ маркетингу займає ключове місце в організаційній структурі компанії, слугуючи сполучною ланкою між внутрішніми виробничими можливостями та потребами зовнішнього ринку. Якщо раніше на початку створення бізнесу маркетинг виконував переважно допоміжну роль, підтримуючи продажі, то сьогодні він перетворився на інструмент стратегічного управління, який безпосередньо визначає конкурентоспроможність та перспективи масштабованості компанії.

Функціональність сучасної маркетингової служби виходить далеко за рамки простого просування. Вона охоплює створення стратегій позиціонування, управління брендом, поглиблений аналіз даних (Big Data), розробку нових продуктів та побудову багатоканальної комунікації. Згідно з дослідженням

McKinsey (2023), понад 70% успішних корпорацій вважають маркетинг центральним елементом стратегічного планування.

Архітектура відділу маркетингу залежить від масштабу компанії, конкретної галузі та обраної стратегії. Найпоширенішими моделями організації є:

- Функціональна модель. Структура формується залежно від спеціалізації діяльності: реклама, PR, ціноутворення, аналітика, цифровий маркетинг.
- Продуктова модель. Підходить для компаній з широким асортиментом продукції, менеджер продукту відповідає за певний продукт або категорію продуктів.
- Ринкова (сегментна) модель. Орієнтований на різні групи споживачів (наприклад, відділи B2B та B2C).
- Регіональна модель. Важливо для підприємств з широким географічним охопленням.
- Матрична модель. Гібридний підхід, що передбачає подвійну звітність від спеціалістів (наприклад, функціональному менеджеру та менеджеру продукту).

Вибір конкретної організаційної структури маркетингу не є універсальним рішенням, він завжди є результатом компромісу між потребою спеціалізації та потребою координації. Кожна модель, що розглядається, має свої специфічні управлінські характеристики, які впливають на швидкість прийняття рішень, витрати на персонал та якість обслуговування клієнтів.

У контексті фінансового сектору вибір моделі організації маркетингу значною мірою залежить від типу бізнесу. У традиційних комерційних банках відділ маркетингу базується на традиційних ієрархічних принципах, тоді як необанки та фінтех-компанії використовують більш гнучкі та технологічні моделі. Це пов'язано зі швидкими темпами цифрових змін, домінуванням онлайн-каналів та необхідністю швидкого тестування продуктів. Щоб краще зрозуміти структурні відмінності, варто порівняти ключові характеристики маркетингових організацій у традиційних банках та фінтех-середовищі (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння організації маркетингової служби у традиційному банку та фінтех-необанку

Критерій порівняння	Традиційний банк	FinTech / Neobank
Організаційна структура	Ієрархічна, багаторівнева, з чітким розподілом функцій	Плоска або матрична структура, міждисциплінарні команди
Швидкість ухвалення рішень	Повільна, залежить від регламентів та погоджень	Висока швидкість, рішення приймаються командами Agile
Роль маркетингу	Переважно підтримка продажів і бренду	Стратегічна функція, інтеграція з продуктом і аналітикою
Використання даних	Обмежене, часто пов'язане з регуляторними процедурами	Активна робота з Big Data, швидкі тестування гіпотез
Комунікація з клієнтами	Багато офлайн-каналів (відділення, контакт-центр)	Переважно цифрові канали, персоналізація та автоматизація
Гнучкість продуктового оновлення	Низька або середня	Максимальна гнучкість, швидкі релізи, тестування A/B
Рекламна стратегія	Консервативна, з акцентом на регуляторну відповідність	Динамічна, креативна, з активним таргетингом у соцмережах

*Джерело:* сформовано автором на основі аналізу традиційних банків ПриватБанк, ОщадБанк та фінтех Monobank [1,2,3,4].

Таким чином, фінтех-модель організації маркетингової служби відрізняється більш високою адаптивністю, технологічністю та інтеграцією аналітики, що надалі стає основою для аналізу діяльності компаній.

Щоб прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору архітектури маркетингових послуг, важливо чітко розуміти баланс переваг і ризиків кожної структури. У таблиці 1.3. підсумовано основні переваги та недоліки моделей організації.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика моделей організації маркетингу

Модель	Основні переваги	Основні недоліки
Функціональна	Висока спеціалізація, просте управління, економія ресурсів	Слабка координація між відділами, повільна реакція на зміни
Продуктова	Чітка відповідальність за продукт, швидке виявлення проблем	Дублювання функцій, високі витрати, конкуренція за бюджети
Ринкова (сегментна)	Глибоке розуміння сегментів, точні маркетингові дії	Труднощі підтримки єдиного бренду, конфлікти за ресурси
Регіональна	Урахування локальної специфіки, швидкі рішення	Складність централізації, різниця в комунікаціях, витрати
Матрична	Максимальна гнучкість, ефективність у складних проєктах	Подвійне підпорядкування, ризик конфліктів, складні процедури

Джерело: сформовано автором на основі [28, 32].

Для аналізу ефективності цих моделей та аналізу маркетингової діяльності застосовують спеціальні терміни (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Терміни, що застосовуються в аналізі маркетингової діяльності

Термін	Повна назва (англ.)	Роз'яснення сутності показника
ROI	Return on Investment	Коефіцієнт окупності інвестицій. Показує прибутковість вкладень (у т.ч. маркетингових).
ROMI	Return on Marketing Investment	Показник повернення саме маркетингових інвестицій (без урахування виробничих витрат).
CAC	Customer Acquisition Cost	Вартість залучення одного нового клієнта (витрати на маркетинг / кількість нових клієнтів).
NPS	Net Promoter Score	Індекс лояльності клієнтів. Визначає готовність споживачів рекомендувати бренд.
LTV (CLV)	Lifetime Value	Пожиттєва цінність клієнта. Прогнозований прибуток від усіх майбутніх відносин із клієнтом.
KPI	Key Performance Indicators	Ключові показники ефективності досягнення цілей.
CRM	Customer Relationship Management	Система управління взаємовідносинами з клієнтами.
ESG	Environmental, Social, and Governance	Принципи сталого розвитку (екологія, соціум, управління).
Big Data	Big Data	Великі дані — масиви інформації для глибинного аналізу ринку.

Джерело: складено автором.

Для об'єктивної оцінки ефективності організаційних моделей доцільно використовувати систему кількісних показників (KPI), таких як рентабельність

інвестицій (ROI), вартість залучення клієнта (CAC) та індекс лояльності (NPS). Порівняльний аналіз наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Аналітичне порівняння моделей організації маркетингових служб

Модель	Адаптація до ринку	ROI	CAC (відносний рівень)	NPS	Цифрова проникність
Функціональна	70 %	15-20 %	Низький	65 %	60 %
Продуктова	75 %	18-22 %	Середній	68 %	65 %
Ринкова	80 %	20-25 %	Середній	70 %	70 %
Регіональна	85 %	18-22 %	Високий	68 %	72 %
Матрична	90 %	22-28 %	Високий	75 %	80 %

*Джерело:* сформовано автором на основі [5, 28,32].

Аналіз даних показує, що матричні та ринкові моделі характеризуються вищими показниками ефективності (ROI та NPS) у цифровій економіці, хоча через свою складність вони пов'язані з вищими витратами на залучення клієнтів (CAC). Для стартапів та малого бізнесу функціональна модель залишається більш ефективною завдяки нижчим операційним витратам.

На практиці сучасні компанії все частіше вдаються до гібридних організаційних форм. Наприклад, глобальна корпорація може мати регіональну структуру, а місцеві офіси використовують функціональний поділ. Це дозволяє збалансувати глобальну стратегію з локальною тактикою («глокалізація»).

Трансформація маркетингу, зумовлена цифровими технологіями, також змінила штатний склад відділів (рис. 1.2). За даними Deloitte (2022), понад 60% компаній інтегрували аналітику великих даних у свої процеси. Це вимагає міждисциплінарних команд, у яких креативні директори тісно співпрацюють зі спеціалістами з обробки даних.



Рис.1.2 – Типові ролі у сучасній маркетинговій службі

*Джерело:* сформовано автором на основі праць Ф. Котлера [29].

Отже, модель маркетингової організації не є статичною, вона повинна розвиватися разом з компанією. Оптимальна структура — це та, яка забезпечує мінімальний шлях від ідеї до споживача, водночас гарантуючи високу рентабельність інвестицій та стабільне зростання лояльності клієнтів.

### 1.3. Методи аналізу ефективності маркетингової служби

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується значною турбулентністю, цифровізацією та динамічними змінами споживчих настроїв, маркетингова аналітика перетворилася з допоміжної бухгалтерської функції на фундаментальний елемент стратегічного управління. Системний підхід до оцінки ефективності дозволяє компаніям не лише ретроспективно аналізувати результати, але й прогнозувати ринкові тенденції, мінімізувати інвестиційні ризики та оптимізувати використання ресурсів у режимі реального часу.

Ефективність маркетингу – це багатовимірне поняття, яке неможливо виміряти одним універсальним показником. Воно об'єднує фінансові результати (рентабельність інвестицій), комунікаційну діяльність (голос бренду), позицію на ринку (частку ринку) та якість обслуговування клієнтів (клієнтський досвід). Тому методологія аналізу повинна базуватися на збалансованій системі показників, яка поєднує кількісні показники («жорсткі» дані) та якісні оцінки («м'які» дані).

Для забезпечення комплексного аналізу важливо розуміти, що оцінка ефективності маркетингу не обмежується розрахунком прибутковості рекламних кампаній. Вона охоплює ретельний аудит усіх точок контакту з клієнтом, від першого контакту до післяпродажного обслуговування. Такий підхід дозволяє нам виявити вузькі місця у воронці продажів та розкрити прихований потенціал зростання, який часто залишається непоміченим під час поверхового аналізу.

Науковий підхід до аналізу ефективності ґрунтується на розмежуванні трьох рівнів контролю:

- Стратегічний контроль: оцінка відповідності маркетингових цілей загальній місії компанії, аналіз ринкових можливостей та загроз (SWOT- та PESTEL-аналіз).
- Операційний контроль: моніторинг виконання річних та квартальних планів (обсяг продажів, частка ринку).
- Контроль прибутковості: аналіз прибутковості окремих продуктів, каналів збуту та сегментів клієнтів.

Крім того, сучасна методологія вимагає включення маркетингового аудиту до регулярної процедури. Це систематичне, незалежне та періодичне дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій та діяльності компанії з метою виявлення проблем та можливостей. Аудит дозволяє оцінити не лише цифрові показники, але й якість управлінських процесів, компетенції персоналу та ефективність маркетингової взаємодії з іншими відділами.

Аналіз маркетингових комунікацій відіграє значну роль у сучасній методології як інструмент формування нематеріальних активів. В епоху інформаційної прозорості довіра до бренду стає цінним активом. Комунікація служить «мостом» між бізнесом і суспільством, передаючи цінності корпоративної соціальної відповідальності (ESG). Для оцінки цього аспекту використовуються такі методи, як семантичний аналіз, моніторинг тону медіа та вимірювання емоційного інтелекту бренду.

З іншого боку, аналітична функція дозволяє перейти до моделі управління, що базується на прийнятті рішень на основі даних. Використання сучасних інструментів – від CRM-систем до алгоритмів машинного навчання – дозволяє виявляти приховані закономірності в поведінці клієнтів. Згідно з дослідженням McKinsey (2023), компанії, що використовують прогнозну аналітику, реагують на зміни попиту на 20–25% швидше, що призводить до збільшення прибутковості на 15–20% порівняно з конкурентами, які використовують традиційні методи.

Важливим методологічним доповненням до внутрішнього моніторингу є використання бенчмаркінгу (порівняльного аналізу) та регулярних маркетингових аудитів. Якщо внутрішні показники демонструють динаміку зростання компанії порівняно з її власними минулими результатами, бенчмаркінг дозволяє порівняти ці дані з даними лідерів ринку та середніми показниками по галузі. Це запобігає створенню «вакууму управління», коли керівництво може помилково вважати поточні результати задовільними виключно через відсутність порівняння з більш ефективними конкурентами. Таке поєднання внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту забезпечує об'єктивну основу для вибору відповідних ключових показників ефективності (KPI).

Для систематизації інструментарію доцільно класифікувати методи аналізу за чотирма ключовими векторами: фінансовим, клієнтським, комунікаційним та стратегічним (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Система методів та показників оцінки ефективності маркетингової діяльності

Напрямок аналізу	Мета оцінки	Ключові показники (KPI)	Інструментарій
Фінансовий	Оцінка окупності інвестицій та прибутку	ROI / ROMI (рентабельність); САС (вартість залучення); LTV (пожиттєва цінність); Прибуток.	CRM-системи, фінансова звітність, наскрізна аналітика
Клієнтський	Вимірювання лояльності та утримання клієнтів	NPS (індекс лояльності); CSI (індекс задоволеності); Churn Rate (відтік); Retention (утримання).	Опитування, аналіз зворотного зв'язку, кол-трекінг
Комунікаційний	Ефективність каналів та впізнаваність бренду	Conversion Rate (конверсія); CTR, CPC (кліки/вартість); SoV (частка голосу); Brand Awareness (впізнаваність).	Google Analytics, рекламні кабінети, моніторинг соцмереж
Стратегічний (ESG)	Оцінка репутації та соціальної довіри	Репутаційний індекс; Залученість (Engagement); E-NPS (лояльність персоналу).	Моніторинг ЗМІ, соціологічні дослідження

Джерело: сформовано автором на основі [15, 28].

З таблиці видно необхідність балансу. Якщо компанія зосереджується виключно на фінансових показниках (ROI), вона ризикує втратити лояльність клієнтів у майбутньому («маркетингова короткозорість»). Якщо ж вона зосереджується виключно на комунікації (лайки, охоплення), компанія ризикує втратити прибутковість.

Окрім базових показників, у сучасному маркетингу вирішальним фактором стають специфічні методи атрибуції (моделювання атрибуції). В омніканальному середовищі, коли клієнти взаємодіють з брендом через веб-сайт, соціальні мережі, електронну пошту та в магазині, вкрай важливо визначити внесок кожного каналу в кінцеву покупку. Використання моделей атрибуції (на основі даних, лінійних та часових) дозволяє оптимізувати бюджет, перерозподіляючи ресурси на найефективніші точки контакту.

Інтеграція цих методів в єдину екосистему є складним завданням. За даними Deloitte (2024), понад 68% директорів з маркетингу (СМО) називають фрагментацію даних ключовою проблемою: фінансовий персонал бачить витрати, продавці бачать дохід, а маркетологи бачать потенційних клієнтів. Рішенням цієї проблеми є впровадження комплексної аналітики, яка автоматично пов'язує перший клік по рекламі з фактичною транзакцією під час оформлення замовлення.

В українському контексті підхід до оцінювання має свою специфіку. Вітчизняний бізнес, що працює в умовах обмежених ресурсів та кризи, змушений швидко переходити від інтуїтивного управління до рішень, керованих даними. Українські компанії активно впроваджують нефінансові метрики (NPS), розуміючи, що зі зниженням купівельної спроможності утримання клієнта коштує в 5–7 разів менше, ніж придбання нового. Високий рівень розвитку ІТ-сектору в Україні сприяє швидкій цифровізації процесів збору даних.

Окремим вектором розвитку методології є інтеграція штучного інтелекту (ШІ). Сучасні алгоритми дозволяють проводити автоматичне моделювання сценаріїв та А/В-тестування, прогнозуючи креативну ефективність ще до запуску масштабної кампанії. Це зміщує маркетингову парадигму: від «центру витрат» (Cost Center) до «центру прибутку» (Profit Center).

Візуалізація даних є вирішальним методологічним аспектом, що визначає якість аналізу. В умовах інформаційного перевантаження сухі табличні звіти втрачають свою ефективність через складність сприйняття. Сучасні маркетингові служби повинні використовувати інтерактивні інформаційні панелі (на основі Power BI, Tableau або Google Looker Studio), які акумулюють ключові показники в режимі реального часу. Це дозволяє керівництву негайно оцінювати пульс маркетингової діяльності, уникаючи ефекту «інформаційної асиметрії» між аналітиками та особами, що приймають рішення. Візуалізація перетворює складні колекції великих даних на зрозумілі висновки, прискорюючи реакцію керівництва на ринкові виклики.

Крім того, методологія оцінювання має бути нерозривно пов'язана з принципами гнучкого маркетингу. Традиційне довгострокове планування поступається місцем гнучким ітераціям (спринтам). У цьому контексті аналітика слугує циклом зворотного зв'язку: після кожного спринту вимірюються результати, і на основі цих результатів модифікується гіпотеза для наступного етапу. Такий підхід дозволяє відмовитися від так званих «метрик марнославства» — метрик, які виглядають привабливо (наприклад, загальна кількість підписників), але не впливають на бізнес-результати, — на користь «метрик, що підходять для дії», які дають чітку відповідь на питання, що саме потрібно змінити в продукті чи комунікації.

Таким чином, сучасна методологія аналізу ефективності маркетингових послуг базується на комплексному поєднанні фінансового контролю, моніторингу клієнтського досвіду та використання передових моделей цифрової атрибуції. Такий підхід забезпечує прозорість інвестицій, дозволяє гнучко адаптувати стратегію до змін на ринку та гарантує сталий розвиток компанії.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ НА ПРИКЛАДІ АТ «MONOBANK»

#### 2.1. Загальна характеристика АТ «Monobank»

Сучасний банківський ринок України переживає інтенсивну діджиталізацію, структурну реструктуризацію та трансформацію в бік клієнтоорієнтованих фінансових моделей. Зіткнувшись зі зростаючою конкуренцією у сфері фінансових технологій, особлива увага приділяється банкам наступного покоління, які використовують мобільні інтерфейси як основні канали комунікації та обслуговування клієнтів. У цьому контексті Monobank є унікальним явищем в українському банківському секторі – першим необанком, який працює без фізичних відділень, але за банківською ліцензією від АТ «Універсал Банк». Проект був створений у 2017 році в результаті партнерства між Універсал Банком (Група ТАС) та командою Fintech Band, що заклало основу для подальшого розвитку як технологічно просунутої, мобільної та надзвичайно гнучкої фінансової моделі.

Monobank став одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації у фінансовому секторі Східної Європи. Його бізнес-модель базується на концепції «мобільного банкінгу», що відповідає світовим фінтех-тенденціям, де швидкість, простота та прозорість стають ключовими цінностями для користувачів. В умовах, коли традиційні банки витрачають значні ресурси на підтримку фізичної інфраструктури, Monobank зміг побудувати масштабовану та економічно ефективну модель, орієнтовану на цифровий досвід та персоналізоване обслуговування.

Компанія робить особливий акцент на швидкості обслуговування: відкриття рахунку займає 5-10 хвилин, а обробка карток можлива протягом 24 годин. Такий високий рівень обслуговування значно перевищує середні показники ринку та створює конкурентну перевагу. Внутрішня архітектура мобільного додатку

базується на модульних рішеннях, що дозволяє швидко тестувати гіпотези, впроваджувати нові функції та адаптуватися до змінних потреб користувачів.

Ключовим фактором його зростання також є високий рівень довіри, побудований завдяки прозорій комунікаційній політиці, оперативній технічній підтримці та відсутності «дрібного шрифту». Монобанку вдалося створити імідж банку, який «розмовляє людською мовою», що особливо цінно для українських споживачів у посткризовий період та під час війни.

Відмова від фізичних відділень та перехід на мобільний банкінг стали ключовою стратегічною інновацією. Такий підхід не лише значно знизив операційні витрати (співвідношення витрат до доходів), але й дозволив перенаправити фінансові ресурси на створення технологічно просунутого продукту, розробку архітектури даних та запуск цифрових послуг. В результаті Monobank створив конкурентоспроможну бізнес-модель з високою доданою вартістю, що відповідає світовим тенденціям: API-банкінг, машинне навчання у скорингу, відкритий банкінг та безпаперові рішення.

Основна бізнес-модель Monobank передбачає надання повного спектру фінансових послуг виключно через мобільний додаток: відкриття та обслуговування рахунків, P2P-перекази, депозити, кредитні продукти, операції з іноземною валютою, інвестування та управління державними облігаціями. Така структура забезпечила швидке зростання клієнтської бази: на початок 2025 року банк обслуговував понад 10 мільйонів клієнтів, що становить приблизно 16,6% активного ринку платіжних карток в Україні. За масштабом свого роздрібного сегмента Monobank поступається лише державному ПриватБанку, що підкреслює системний характер його впливу на ринок.

З огляду на динамічне зростання клієнтської бази та високий попит на дистанційні фінансові послуги, особливу увагу слід приділити аналізу ключових продуктів Monobank, які складають унікальну ринкову пропозицію банку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Ключові продукти та сервіси Monobank (станом на 2025 рік)

Продукт / сервіс	Короткий опис	Стратегічна цінність
Кредитний ліміт та розстрочка	Миттєве встановлення ліміту за алгоритмами ML	Зростання CLV, масштабування доходів
Депозити та банківські облигації	Гнучкі ставки, швидке відкриття	Зміцнення ліквідності банку
«Банка» для збору коштів	Інструмент для швидких донатів	Формування соціального капіталу бренду
Mono Invest	Купівля військових облигацій, інвестпродукти	Диверсифікація джерел доходу
Дитяча картка	Картка для дітей з контролем батьків	Розвиток майбутнього клієнтського сегмента
ФОП-послуги	Облік, звітність, валютні операції	Вихід у сегмент малого бізнесу
Кешбек-програми	Персоналізований кешбек через AI	Утримання та гейміфікація користувачів
Оплата частинами / Split	Розстрочки в один клік	Стимулювання транзакційності
Страховання в додатку	Авто, подорожі, життя	Розширення фінансової екосистеми

*Джерело:* сформовано автором на основі офіційних даних Monobank

Аналіз представлених продуктів та послуг демонструє стратегічну спрямованість Monobank на комплексне задоволення потреб різних сегментів клієнтів. Банк поєднує фінансові та інноваційні інструменти, соціально відповідальні послуги та бізнес-можливості, одночасно забезпечуючи зростання доходів, утримання клієнтів та зміцнення бренду. Такий підхід підтверджує ефективність його цифрової бізнес-моделі та сприяє стабільному розвитку банку на конкурентному ринку.

Розвиток функціональності мобільного додатку та впровадження низки інноваційних інструментів стали основою його конкурентної переваги та визначили стратегічний напрямок цифрової трансформації банку. Саме цей комплексний набір продуктів, розроблений з урахуванням потреб різних сегментів користувачів, дозволив Monobank швидко масштабуватися, підвищувати лояльність клієнтів та зміцнювати свої позиції на банківському ринку.

Ключовою конкурентною перевагою Monobank є його сучасна IT-архітектура та легкість масштабованості. На відміну від традиційних банків, організація не має технічного боргу у вигляді застарілих систем, що дозволяє їй забезпечити швидкий вихід на ринок. Використання великих даних та алгоритмів машинного навчання в кредитному скорингу скоротило час прийняття рішень до секунд та підвищило точність оцінки ризиків. Це створює додаткову конкурентну перевагу, мінімізуючи кредитний ризик та підвищуючи прибутковість портфеля.

У 2023-2024 роках Monobank посилив свою інноваційну експансію, запроваджуючи низку стратегічних продуктів:

- «Банка» для донатів – став національним стандартом залучення коштів на соціальні та військові потреби; у 2023 році він залучив понад 27,4 млрд гривень.
- Mono Invest – цифровий інвестиційний інструмент, що надає доступ до військових облігацій та фондового ринку (де доступний).
- Дитяча картка – стратегічний довгостроковий продукт лояльності; його база користувачів перевищує 250 000.
- Сервіси для індивідуальних підприємців – спрощений бухгалтерський облік, автоматизація оподаткування та валютні операції в один клік.

UX-дизайн та гейміфікація відіграють значну роль у розвитку Monobank. Додаток має високі оцінки користувачів завдяки інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу, персоналізованим порадам та елементам гейміфікації — досягненням, візуальним ефектам, персонажам та винагородам. Це створює емоційний зв'язок із брендом, роблячи щоденні фінансові операції приємними та захопливими. Ця

стратегія відповідає концепції поведінкової економіки, де користувацький досвід є фактором утримання клієнтів.

Значною інновацією в Monobank став його унікальний Tone of Voice, який радикально відрізняється від традиційного банківського спілкування. Стиль спілкування базується на простоті, гуморі, відкритості та емпатії. Така відсутність формальності усуває психологічні бар'єри та підвищує довіру до бренду. В результаті банк позиціонується не як бюрократична установа, а як «фінансовий партнер», що забезпечує високий рівень лояльності та органічне зростання клієнтської бази.

Ключовим елементом стратегії є публічність та відкритість управлінської команди. Співзасновник банку, Олег Гороховський, став ключовим амбасадором бренду, активно спілкуючись зі спільнотою в соціальних мережах. Модель «менеджер = медіа-обличчя» створює ефект персоніфікації бренду, формує довіру та зміцнює відчуття участі клієнтів у розробці продукту. Високий рівень зворотного зв'язку дозволяє впроваджувати зміни на основі реальних потреб користувачів.

У кризових умовах, пов'язаних із повномасштабним вторгненням, Monobank продемонстрував високий рівень стійкості та адаптивності. Перехід на хмарні сервери AWS, оперативна організація резервних каналів зв'язку та розгортання масштабних генераторів і енергосистем дозволили банку підтримувати безперебійну роботу навіть у періоди масштабних відключень електроенергії. У 2024 році банк успішно відбив найбільшу DDoS-атаку в історії українського фінтеху, зміцнивши свою репутацію надійного та технологічно просунутого гравця.

Сьогодні діяльність кожного банку визначається не лише внутрішніми ресурсами та стратегіями, а й зовнішнім середовищем, яке включає політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори. Це особливо актуально для цифрових фінансових установ, таких як Monobank, де швидкість адаптації до змін на ринку безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та стійкість бізнес-моделі.

Для повного розуміння впливу зовнішніх факторів на діяльність Monobank доцільно провести PESTEL-аналіз. Це дозволяє оцінити ризики та можливості, пов'язані з політичними, економічними, соціальними, технологічними, екологічними та правовими аспектами, а також визначити стратегічні пріоритети банку в умовах постійних змін навколишнього середовища. Результати такого аналізу представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PESTEL-аналіз середовища функціонування Monobank

Фактор	Зміст впливу на Monobank
P – Political (політичні)	Військова агресія проти України, підвищені вимоги кібербезпеки, активний регуляторний нагляд НБУ. Необхідність дотримання міжнародних санкцій та комплаєнсу.
E – Economic (економічні)	Інфляційний тиск, коливання валютного ринку, розвиток cashless-економіки, зростання попиту на онлайн-платежі. Високий потенціал монетизації через кредитні продукти.
S – Social (соціальні)	Зростання довіри до цифрових сервісів, популярність мобільного банкінгу серед молоді, активний розвиток волонтерства, потреба в прозорості та швидкому сервісі.
T – Technological (технологічні)	Штучний інтелект, Big Data, гейміфікація, хмарні сервіси AWS, розвиток кіберзахисту. Технологічний прогрес є ключем до конкурентної переваги.
E – Environmental (екологічні)	Підтримка екологічних ініціатив, цифровий формат мінімізує використання паперу та ресурсів. Створення “зелених” продуктів можливе в майбутньому.
L – Legal (правові)	Закон «Про платіжні послуги», регулювання обігу електронних грошей, вимоги PSD2-типу, захист персональних даних (GDPR-подібні норми). Зростаюча роль комплаєнсу.

*Джерело: розроблено автором*

З 2022 по 2024 рік Monobank зосередив свою маркетингову та соціальну стратегію на підтримці Збройних Сил України та благодійних ініціатив. «Банка» стала загальнонаціональною платформою для оперативних зборів, об'єднуючи мільйони українців. Цей інструмент не лише виконує соціальну функцію, а й є складовою брендової стратегії, підкреслюючи цінності банку: відкритість, відповідальність та солідарність.

Відсутність фізичної інфраструктури дозволила банку підтримувати високий рівень стійкості під час кризових умов, оскільки перебої в роботі офлайн-каналів не впливали на ключові бізнес-процеси. Така гнучкість сприяла притоку нових клієнтів, які шукали швидкості, надійності та цифрового сервісу.

Для реалізації цієї людиноцентричної стратегії та забезпечення безперервного контакту з багатомільйонною аудиторією клієнтів було побудовано розгалужену систему каналів взаємодії з одержувачами, структура якої вирізняється оптимальним використанням цифрових інструментів (рис. 2.1).

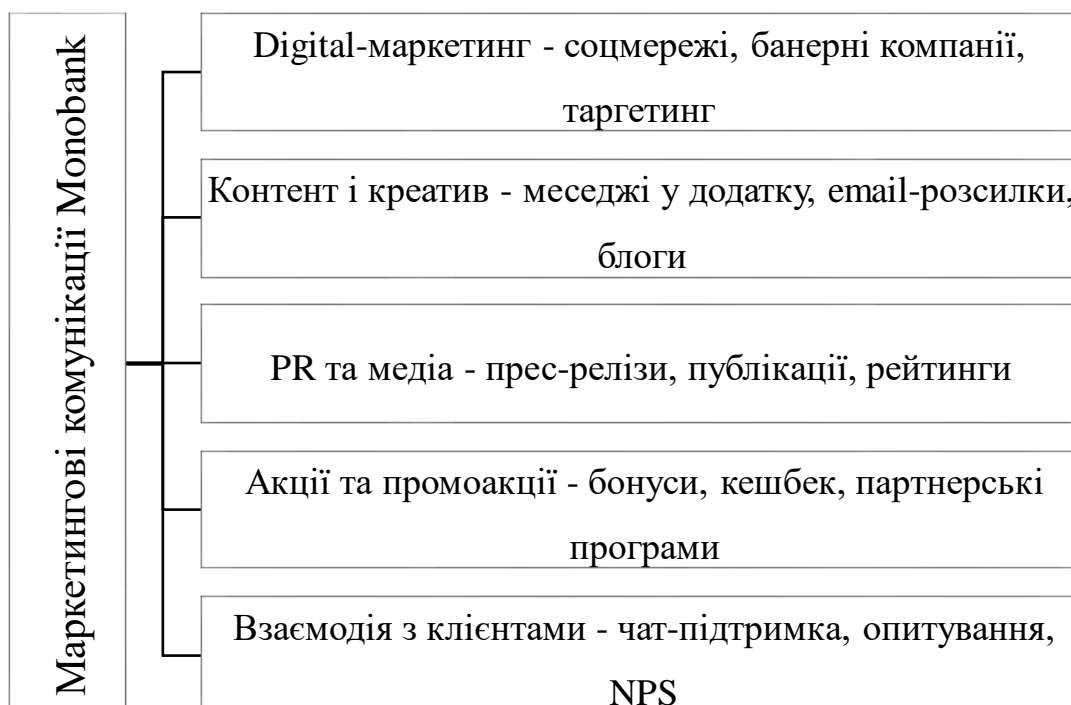


Рис. 2.1 – Основні канали маркетингових комунікацій Monobank

*Джерело:* сформовано автором на основі аналізу корпоративних даних та аналітичних матеріалів [26, 37].

Для аналізу динаміки розвитку доцільно розглянути основні фінансові та операційні показники діяльності за останні роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Ключові показники діяльності АТ «Monobank» (2019–2024 рр.)

Рік	Кількість клієнтів, млн осіб	Активи, млрд грн	Депозитний портфель фіз. осіб, млрд грн	Чистий прибуток, млрд грн	Рентабельність капіталу (ROE), %
2019	1,6	12,5	3,2	0,5	22%
2020	3,2	22,8	8,1	1,2	35%
2021	5,0	34,7	15,4	2,1	42%
2022	6,5	41,3	24,6	2,6	18%
2023	8,7	52,9	36,2	3,8	53%
2024	понад 10 млн	64,0	45,3	4,9	58%

*Джерело:* сформовано автором на основі офіційної звітності НБУ та АТ «Універсал Банк» [26].

Аналіз представлених даних свідчить про феноменальне зростання. За останні п'ять років клієнтська база збільшилася у 6,3 раза, а чистий прибуток – майже в десять разів. Рентабельність власного капіталу (ROE), яка у 2024 році досягла 58%, є однією з найвищих в банківській системі України. Незначне зниження фінансових показників у 2022 році пов'язане зі створенням резервів під кредитні ризики у зв'язку з військовою агресією.

Стратегічна гнучкість Monobank також відображається в його здатності до міжнародного розширення. Запуск проекту «stereo» в Польщі продемонстрував потенціал масштабування технологічної моделі на міжнародні ринки, що є основою його довгострокової стратегії виходу на ринок Європейського Союзу.

Для отримання повної картини ринкової ситуації доцільно провести детальну діагностику сильних та слабких сторін банку станом на 2024 рік (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ринкової позиції Monobank

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Найкращий мобільний додаток на ринку (UX/UI).</li> <li>• Висока швидкість інновацій (Time-to-Market).</li> <li>• Лояльна клієнтська база (Lovemark).</li> <li>• Ефективна структура витрат (відсутність відділень).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Залежність від одного продукту (монопродукт).</li> <li>• Відсутність фізичної мережі для роботи з готівкою (залежність від кас партнерів).</li> <li>• Юридичний статус (залежність від ліцензії Універсал Банку).</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Міжнародна експансія (вихід на ринки ЄС).</li> <li>• Розвиток екосистеми (маркетплейс, страхування).</li> <li>• Залучення сегмента МСБ (рахунки для бізнесу).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення кіберзагроз (DDoS-атаки).</li> <li>• Регуляторний тиск НБУ.</li> <li>• Макроекономічна нестабільність та військові ризики.</li> </ul>

Джерело: розроблено автором.

Підсумовуючи, діяльність Monobank є прикладом успішної реалізації стратегії «Blue Ocean» (Блакитного океану) на консервативному банківському ринку. Поєднуючи технологічні інновації, клієнтоорієнтацію та соціальну відповідальність, банк не лише адаптувався до умов воєнного часу, але й став рушійною силою розвитку всієї фінтех-індустрії в Україні. Основними викликами на 2025 рік залишаються кібербезпека та підтримка темпів зростання на насиченому ринку.

## 2.2. Дослідження організації маркетингової служби АТ «Monobank»

Маркетингова діяльність проєкту Monobank кардинально відрізняється від класичної моделі, характерної для традиційних банківських установ України. З

моменту запуску у 2017 році бренд обрав стратегію повної відмови від фізичних точок присутності, зосередившись виключно на цифрових каналах комунікації. Це зумовило розробку унікальної архітектури маркетингової служби, що базується на принципах Agile: гнучкість, крос-функціональність та data-driven підхід.

Фундаментальна відмінність в організації маркетингу полягає у перерозподілі бюджетів: замість витрачання коштів на брендинг та друк у відділеннях (CAPEX), ресурси інвестуються в цифрову інфраструктуру та performance-маркетинг (OPEX). Це дозволяє Monobank підтримувати вартість залучення клієнтів (CAC), недосягну для конкурентів з розгалуженими офлайн-мережами.

Організаційна структура маркетингового відділу Monobank є плоскою (flat structure), що мінімізує бюрократичні затримки. Відділ базується на автономних командах (так званих бригадах), кожна з яких відповідає за свій напрямок:

- Команда Digital Performance: Таргетинг, контекстна реклама, ASO (App Store Optimization).
- Команда Content & SMM: «Голос» бренду в соціальних мережах (TikTok, Telegram, Instagram).
- Підрозділ Data Science: Прогнозна аналітика, моделювання LTV, сегментація.
- Креативний центр: Розробка вірусної комунікації та візуального стилю.
- Команда Retention: Взаємодія з існуючими клієнтами (push-сповіщення, гейміфікація).

Тісна комунікація між маркетингом та технічною підтримкою є надзвичайно важливою. У Monobank технічна підтримка виступає ключовим елементом маркетингової воронки: якісне обслуговування (людський підхід, швидкість, гумор) працює ефективніше за будь-яку рекламу для утримання клієнтів.

Станом на 2024 рік у маркетинговій екосистемі банку (включаючи внутрішніх співробітників та постійних підпорядників) задіяно близько 120 спеціалістів. Для оцінки пріоритетів банку варто проаналізувати розподіл людських ресурсів (рис. 2.2).

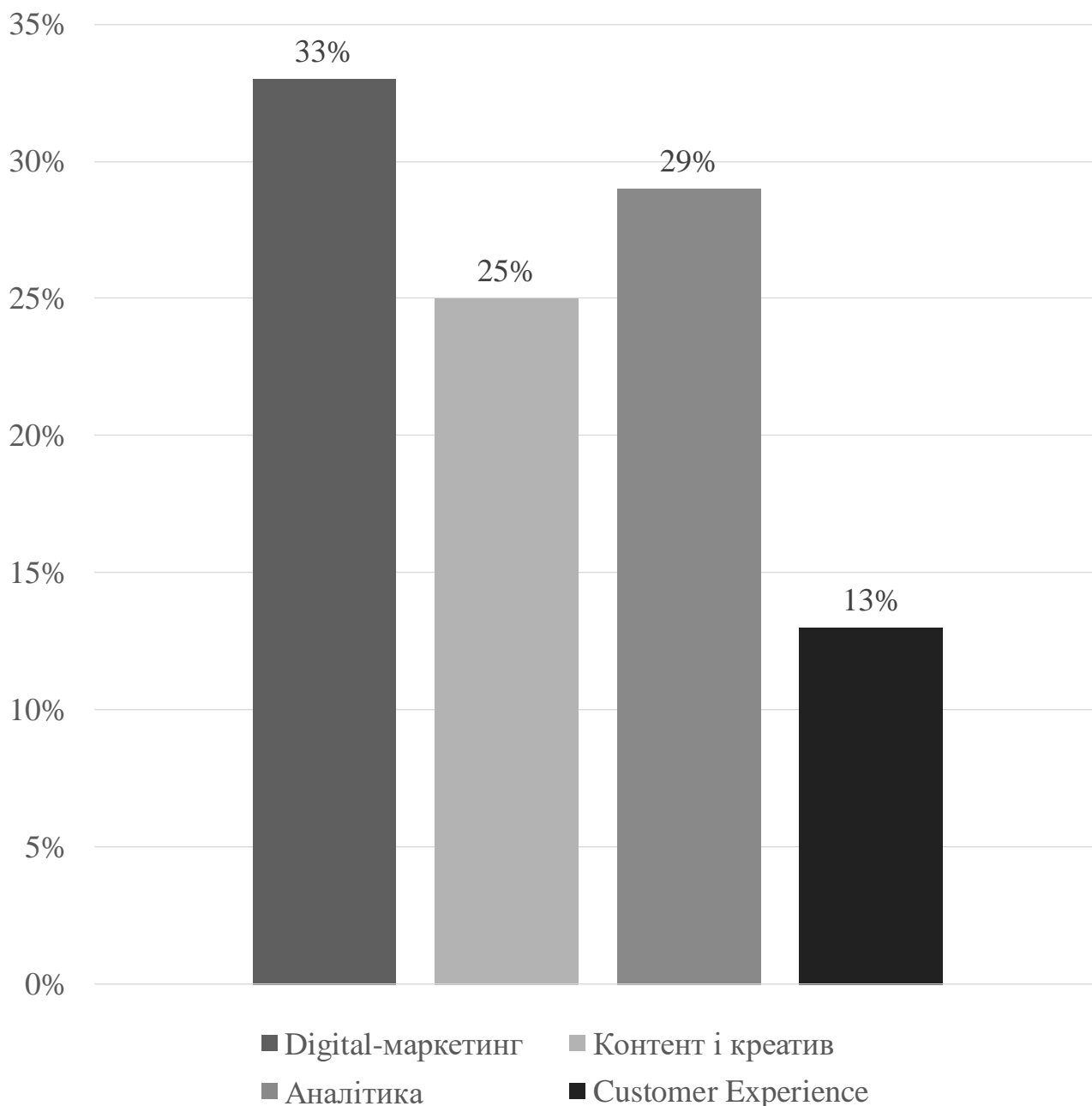


Рис. 2.2 – Кількісний розподіл персоналу маркетингової служби Monobank у 2024 році

*Джерело:* розраховано автором на основі аналізу організаційної структури, корпоративних даних та аналітичних матеріалів [26].

Аналіз структури штату показує, що 62% співробітників (відділи цифрового та аналітичного разом) є спеціалістами з даних та трафіку. Це підтверджує тезу про те, що Monobank — це, перш за все, ІТ-компанія, а вже потім банк.

Для посилення аналітичного блоку доцільно провести маркетинговий аудит компетенцій персоналу. Незважаючи на наявність сильної аналітичної інфраструктури та високий рівень технологічної підготовки команди, у деяких напрямках виявляються прогалини або недостатній рівень розвитку компетенцій. Зокрема, бракує спеціалістів у сферах AI-маркетингу, кібербезпеки та B2B-маркетингу, що може обмежувати потенціал впровадження інноваційних рішень та масштабування на нові сегменти ринку. Проведення такого аудиту дозволить повніше оцінити внутрішній потенціал Monobank, визначити ключові напрями навчання та розвитку персоналу, а також забезпечити ефективну інтеграцію нових технологій і стратегій у маркетингову діяльність банку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аудит маркетингових компетенцій персоналу Monobank (2024)

Компетенція	Рівень забезпеченості	Коментар
Data Science / ML	високий	ядро маркетингу, понад 60% персоналу
Digital Performance	високий	добре розвинуті технології оптимізації
SMM / контент	середній	залежність від творчих команд
AI-маркетинг (генеративний III)	низький	брак AI-prompt спеціалістів
Маркетингова кібербезпека	низький	відсутність етичних хакерів для аналізу ризиків
CRM-персоналізація	середній	потребує автоматизації та більшої глибини
B2B-маркетинг	низький	слабке покриття SME/FOP сегменту

*Джерело:* сформовано автором на основі відкритих даних [26].

Таблиця відображає рівень забезпеченості ключових навичок та спеціалізацій, необхідних для впровадження сучасних стратегій цифрового маркетингу. Високий рівень забезпеченості в галузі Data Science/ML та Digital

Performance свідчить про міцну аналітичну та технологічну основу в маркетинговій команді, що дозволяє ефективно прогнозувати поведінку клієнтів, оптимізувати рекламні кампанії та інтегрувати алгоритми машинного навчання в процес прийняття рішень.

Середній рівень SMM/персоналізації контенту та CRM вказує на необхідність посилення креативних процесів та автоматизації для покращення персоналізації взаємодії з клієнтами. Низький рівень забезпеченості в маркетингу на основі штучного інтелекту, кібербезпеці маркетингу та B2B-маркетингу вказує на прогалини, які можуть обмежувати здатність банку впроваджувати генеративні рішення на основі штучного інтелекту, захищати дані та масштабуватися в сегменті малого бізнесу.

Аналіз аудиту маркетингових компетенцій показує, що головна сила Monobank полягає в аналітичній та технологічній експертизі команди, що забезпечує конкурентну перевагу в цифровому маркетингу. Водночас виявлені слабкі та посередні компетенції підкреслюють необхідність стратегічного розвитку в сферах маркетингу на основі штучного інтелекту, кібербезпеки та рішень, орієнтованих на B2B, для забезпечення комплексного покриття маркетингових потреб банку. Усунення проблем підвищить ефективність маркетингової діяльності, покращить персоналізацію клієнтського досвіду та зміцнить позиції Monobank на ринку фінансових технологій.

Фінансова структура маркетингу також відображає цифрову ДНК Monobank, демонструючи орієнтацію на аналітично обґрунтовані рішення та ефективне використання ресурсів. Значна частина бюджету спрямовується на канали, що дозволяють здійснювати точний моніторинг результатів, оцінювати ROI та коригувати стратегії в реальному часі. Такий підхід забезпечує гнучкість у розподілі фінансових ресурсів, оптимізує маркетингові витрати та сприяє швидкому масштабуванню кампаній. Аналіз структури витрат дозволяє визначити пріоритетні напрями інвестицій у цифрові комунікації та технології, що забезпечують максимальну віддачу від маркетингової діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Структура маркетингових витрат Monobank у 2024 році

Напрямок витрат	Частка у загальному бюджеті, %	Коментар
Digital-реклама (таргетинг, контекст, SEO)	40 %	Основний канал залучення клієнтів
SMM та контент-маркетинг	20 %	Формування іміджу бренду «банк у смартфоні»
PR та іміджеві кампанії	15 %	Співпраця зі ЗМІ, інтерв'ю, кризовий PR
Аналітика та дослідження	10 %	Big Data, оцінка ефективності кампаній
Спонсорство, соціальні проекти	10 %	Благодійність, підтримка ЗСУ, іміджеві акції
Інші витрати	5 %	Мерч, внутрішні ініціативи

*Джерело:* розраховано автором на основі фінансової звітності АТ «Універсал Банк», аналізу рекламних витрат та галузевих аналітичних даних [26].

Як видно з таблиці, майже половина бюджету виділяється на цифрову рекламу, що відображає мобільний характер Monobank та високий рівень цифровізації серед його клієнтів. Такий розподіл ресурсів дозволяє оперативно оцінювати ефективність кампаній та швидко коригувати стратегії відповідно до поведінки користувачів. Крім того, значні інвестиції у цифрові канали сприяють точнішому таргетингу, підвищенню залученості аудиторії та максимізації повернення інвестицій у маркетинг.

Таким чином, структура інвестицій маркетингового бюджету Monobank підтверджує стратегічний пріоритет підходу «digital-first». Однак справжня ефективність цієї моделі виявляється не лише у відсотках витрат, а й у порівнянні ключових показників ефективності (KPI) з ключовими конкурентами. Оскільки

цільова реклама в соціальних мережах та реферальні програми значно дешевші, ніж утримання стаціонарних відділень, вкрай важливо кількісно оцінити вплив цих факторів на вартість залучення клієнтів, лояльність та вірусність.

Варто розширити аналіз, щоб порівняти Monobank з конкретними гравцями ринку – ПриватБанком та Ощадбанком. Це дозволить чіткіше зрозуміти відмінності в маркетингових стратегіях, швидкості роботи, каналах залучення та характеристиках взаємодії з клієнтами. ПриватБанк, зокрема, має сильну цифрову присутність, але використовує складнішу бюрократичну модель та значно вищі операційні витрати; Ощадбанк зосереджується на офлайн-ринку та мінімізує вірусні ефекти в комунікації. Monobank працює за іншою логікою – не як класична фінансова установа, а як фінтех-продукт, що масштабується через цифрові канали та реферальну систему (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняння маркетингових моделей Monobank та найближчих конкурентів

Показник	Monobank	ПриватБанк	Ощадбанк
Основна модель залучення	Digital-first, реферальна модель	Мікс офлайн/онлайн	Переважно офлайн
САС (вартість залучення клієнта)	150–200 грн	350–600 грн	800–1200 грн
Швидкість запуску кампаній	2–5 днів	1–3 тижні	3–6 тижнів
Роль соціальних мереж	Ведучий канал	Додатковий	Низький рівень
NPS (лояльність клієнта)	75%	55–60%	30–40%

Джерело: розраховано автором на основі експертних оцінок та галузевих звітів [26].

Порівняння показує, що маркетингова модель Monobank суттєво відрізняється від моделей його найближчих конкурентів, як за швидкістю, так і за ефективністю. Завдяки своїй цифровій стратегії, орієнтації на мобільні канали та активній системі рекомендацій, банк досягає найнижчого САС серед представлених установ, що на 40–80% ефективніше, ніж у ПриватБанку, і понад 4–6 разів дешевше, ніж у Ощадбанку. Крім того, Monobank має найкоротший цикл запуску маркетингової кампанії, що дозволяє йому швидко реагувати на потік інформації та тестувати нові рішення в режимі реального часу.

Високий рівень лояльності клієнтів (NPS 75%) та провідна роль соціальних мереж як основного каналу комунікації демонструють успішне поєднання технологічних інструментів, сучасного контенту та особистого іміджу бренду. На відміну від конкурентів, які досі покладаються на офлайн-інфраструктуру, Monobank створює повністю цифрову маркетингову екосистему, яка забезпечує вищу вірусність, швидше зростання та кращий користувацький досвід. Отримані дані, таким чином, підтверджують системну конкурентну перевагу Monobank у сфері фінтех-маркетингу.

Для повноцінної оцінки маркетингової роботи доцільно розглянути шлях клієнта (Customer Journey Map) під час відкриття картки Monobank (Рис.2.3). Такий підхід дозволяє не лише простежити всі етапи взаємодії користувача з банком, але й визначити ключові точки контакту, де застосовуються інструменти цифрового маркетингу та аналітики поведінки. Використання персоналізованих повідомлень, AI-рекомендацій, гейміфікації та швидкого відкриття рахунку демонструє, як маркетинг інтегрується у продукт і забезпечує високий рівень задоволеності клієнтів. Оцінка Customer Journey допомагає виявити сильні та слабкі сторони взаємодії, оптимізувати процеси та підвищити ефективність комунікаційних стратегій.



Рис.2.3 – Customer Journey Map: «Відкриття картки Monobank»

*Джерело:* сформовано автором на основі інформації додатку Monobank

Аналіз шляху клієнта показує, що маркетинг Monobank глибоко інтегрований у всі етапи взаємодії з користувачем — від реєстрації та відкриття рахунку до використання послуг та повторних транзакцій. Використання банком цифрових інструментів, персоналізації та автоматизації дозволяє підвищити лояльність клієнтів, скоротити час взаємодії та створити додаткову цінність для користувачів. Такий підхід підтверджує, що маркетинг відіграє стратегічну роль у сучасних фінтех-компаніях, забезпечуючи як зростання бізнесу, так і покращення взаємодії з клієнтами.

Організаційна структура Monobank дозволяє максимально ефективно використовувати методологію A/B-тестування та культуру growth hacking. Маркетинговий процес базується на коротких ітераційних циклах: формулювання гіпотези – перевірка гіпотези (зміна кольору кнопки, тексту повідомлення, часу

відправлення) – аналіз результатів у режимі реального часу – реалізація або відхилення гіпотези. Це забезпечує експоненціальну оптимізацію конверсії та дозволяє досягти максимальної ефективності з фіксованим бюджетом. Гнучкість команди та відсутність бюрократичних погоджень дозволяють скоротити цикл тестування з тижнів до днів, що є ключовою перевагою на висококонкурентному ринку.

Ключовою метрикою, яка визначає стратегічні рішення відділу маркетингу, є не лише САС (вартість залучення клієнта), але й CLV (цінність клієнта). Оскільки Monobank зосереджується на довгострокових відносинах, а не на разових транзакціях, відділ аналітики використовує складні прогностичні моделі машинного навчання для оцінки потенційного доходу, який клієнт генеруватиме протягом терміну дії своїх відносин. Ефективний маркетинг Monobank означає не лише мінімізацію САС, а й підтримку співвідношення CLV до САС значно вище 3:1 (за оцінками експертів, банк підтримує це співвідношення приблизно на рівні 4-5:1). Це підтверджує, що інвестиції в інновації та якість обслуговування є виправданими та прибутковими у довгостроковій перспективі.

У 2025 році стратегія банку розвивається в напрямку гіперперсоналізації. Впровадження алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) дозволяє створювати персоналізовані пропозиції не для сегментів (наприклад, «молоді»), а для конкретних користувачів на основі історії їхніх транзакцій.

Однак, попри успіхи, дослідження виявило низку проблем і викликів у маркетинговій організації, які потребують вирішення:

1. Ризик «стелі зростання» (точки насичення). Після досягнення 10 мільйонів клієнтів темпи органічного зростання неминуче знижуються. Залучення консервативної аудиторії (понад 50) вимагає інших, дорожчих каналів комунікації, які банк наразі використовує лише рідко.

2. Залежність від персонального брендингу. Маркетинг значною мірою залежить від харизми співзасновника (О. Гороховського). Це створює «ризик ключової особи» — ризик втрати ефективності комунікації, якщо він залишить операційне управління.

3. Чутливість до репутації. Оскільки 100% комунікації відбувається онлайн, будь-який технічний збій негайно запускає кризу в соціальних мережах. Відділ зв'язків з громадськістю повинен посилити свої автоматизовані інструменти реагування на кризи.

4. Обмежені інструменти B2B: Маркетинг Monobank ідеально підходить для індивідуальних клієнтів, але в бізнес-сегменті (FOR) він все ще відстає від банків з персональними менеджерами.

Таким чином, дослідження підтвердило високу ефективність поточної маркетингової організації Monobank, що базується на діджиталізації та аналітиці. Однак, для подальшого зростання банку необхідна трансформація його підходу: від інтенсивної взаємодії (зростання) до глибокого утримання та перехресних продажів (утримання та монетизація), а також диверсифікація каналів комунікації для охоплення нових, більш консервативних сегментів ринку.

### 2.3. Аналіз ефективності діяльності маркетингової служби АТ «Monobank»

Маркетингова стратегія АТ «Монобанк» базується на поєднанні технологічних інновацій, нетрадиційного підходу до комунікації та чіткої зосередженості на клієнтському досвіді. На відміну від традиційних банків, чия діяльність значною мірою базується на фізичній мережі відділень, Монобанк використовує цифрові канали як основний інструмент взаємодії зі споживачами. Така модель не лише знижує операційні витрати, але й забезпечує швидкість, масштабованість та високу адаптивність маркетингових процесів у динамічному цифровому середовищі.

Позиціонування бренду Monobank базується на принципах прозорості, простоти та технологічності. Комунікаційна стратегія банку зосереджена на створенні іміджу «людського» фінансового сервісу, який використовує зрозумілу мову, відкрито повідомляє про зміни та мінімізує бюрократичні бар'єри. Такий підхід формує високий рівень довіри та сприяє побудові емоційного зв'язку з

користувачами, що в цифровому банкінгу відіграє ключову роль у формуванні лояльності та утриманні клієнтів.

Цифровий маркетинг є ключовим елементом розвитку Monobank. Банк свідомо мінімізував офлайн-рекламу, замінивши її гнучкими цифровими каналами, що дозволяють точно відстежувати ефективність кожної кампанії. Таргетинг на Facebook, Instagram та TikTok забезпечує точну сегментацію аудиторії, а співпраця з інфлюенсерами створює додаткові канали довіри. Контент-маркетинг (меми, короткі відео, інтерактивні пости, огляди статей) не лише формує імідж сучасного бренду, але й створює органічний розподіл, що знижує витрати на маркетинг.

Мобільний додаток Monobank виконує подвійну функцію – це не лише основний канал надання послуг, а й центральна маркетингова платформа. За допомогою push-сповіщень, банерів та внутрішніх спливаючих кампаній банк інформує клієнтів про нові продукти, акції та привабливі пропозиції. Впровадження елементів гейміфікації – досягнень, рівнів та винагород – збільшує частоту взаємодії з додатком та стимулює корисну поведінку (активація картки, участь у програмах лояльності, внесення депозитів). Такий підхід значно підвищує конверсію та скорочує маркетинговий цикл: час від отримання повідомлення до виконання дії клієнтом скорочується.

Реферальна модель «приведи друга» залишається ефективним інструментом масштабування. На відміну від аналогічних програм у традиційних банках, де бонуси є одноразовими або обмеженими, у Monobank механізм рефералів інтегрований у саму логіку продукту. Багато клієнтів приєднуються завдяки рефералам друзів, що забезпечує високу частку органічного зростання та значно знижує вартість залучення клієнтів (CAC). Це дозволяє банку інвестувати заощадження в розвиток технологій, а не у витрати на офлайн-кампанії.

Впровадження елементів гейміфікації — досягнень, рівнів та винагород — збільшує частоту взаємодії з додатком та стимулює корисну поведінку (активацію картки, участь у програмах лояльності, внесення депозитів). Такий підхід значно підвищує конверсію та скорочує маркетинговий цикл. Систематична інтеграція

гейміфікації забезпечує непрямий маркетинговий ефект, що підтверджується поведінковими метриками (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Вплив маркетингової гейміфікації на поведінкові метрики клієнтів Monobank

Показник	До впровадження (Середнє значення)	Після впровадження (Середнє значення)	Вплив на ефективність маркетингу
Частота входу в додаток (на тиждень)	4.5	6.8	Збільшує охоплення внутрішніх рекламних банерів та акцій.
Частка активних користувачів (за 30 днів)	78%	85%	Підвищує Retention Rate (утримання), знижуючи потребу в залученні нових клієнтів.
Конверсія на депозити/цінні папери (за 3 міс.)	0.8%	1.5%	Гейміфікація прямо стимулює монетизацію.
Збільшення середнього чека (після отримання "ачівки")	100%	112%	Стимулювання використання картки як основної для щоденних витрат.

*Джерело:* створено автором на основі аналізу корпоративних даних Monobank [26].

Великі дані та прогнозна аналітика відіграють значну роль у стратегічному управлінні маркетингом. Monobank збирає дані про активність користувачів, частоту транзакцій та реакцію на повідомлення. Це дозволяє йому створювати персоналізовані маркетингові кампанії та підвищувати ефективність пропозицій. Алгоритми машинного навчання створюють динамічні моделі поведінки

користувачів, що дозволяє банку формувати персоналізовані пропозиції в режимі реального часу. Це значно перевищує можливості традиційних банків, оскільки рішення Monobank розробляються «тут і зараз» (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Використання Big Data та AI у маркетинговому циклі Monobank

Етап маркетингового циклу	AI/Big Data інструмент	Цільовий результат	Вплив на ROI (рентабельність інвестицій)
Залучення	Предиктивний скоринг клієнта (LTV)	Ідентифікація "цінних" сегментів для таргетингу.	Мінімізує САС для високоприбуткових клієнтів.
Утримання	Моделі прогнозування відтоку (Churn Prediction)	Автоматичне виявлення клієнтів із високим ризиком деактивації.	Запуск індивідуальних утримуючих кампаній.
Монетизація	Гіперперсоналізація пропозицій (кешбек, кредити)	Пропозиція ідеального продукту в ідеальний час.	Збільшує конверсію та середній дохід на клієнта.
Комунікація	Автоматизація чат-ботів та AI-Tone of Voice	Забезпечення миттєвої, але "людської" реакції 24/7.	Знижує операційні витрати на підтримку, підтримує високий NPS.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу технологічних рішень та архітектури FinTech Band.

Аналіз фінансових результатів підтверджує прямий позитивний вплив маркетингової стратегії на прибутковість. Клієнтська база Monobank зростає до

понад 10 мільйонів користувачів. Показник лояльності клієнтів (NPS) стабільно перевищує 70 балів, що значно вище за середні показники ринку. Завдяки вірусному ефекту та системі рекомендацій, вартість залучення клієнтів (CAC) Monobank залишається в 3-4 рази нижчою, ніж у традиційних банків, що забезпечує високу прибутковість.

У контексті цифрової трансформації особливого значення набуває аналіз відмінностей у використанні маркетингових інструментів фінтех-компаніями та традиційними банками. Це дозволяє простежити, як мінімізація офлайн-витрат у Monobank перетворюється на підвищення ефективності цифрових інструментів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Порівняння основних маркетингових інструментів Monobank та традиційних банків

Інструмент	Monobank	Традиційні банки
Цифрова реклама	Основний канал (таргетинг, SMM, інфлюенсери)	Вторинний канал, обмежене використання
Офлайн-реклама	Мінімальне використання, акцент на digital	Значні витрати (ТБ, борди, преса)
Реферальні програми	Системний та масштабний інструмент	Локальні та обмежені програми
Мобільний застосунок	Центр маркетингової активності	Допоміжний інструмент
Комунікація в соцмережах	Інтерактивна, жива, із гумором	Формальна, офіційна
Персоналізація пропозицій	На основі Big Data та AI	Часткове використання

*Джерело:* узагальнено автором на основі аналізу цифрових стратегій, первинних даних Monobank та галузевих порівнянь. [2, 3, 4].

Аналіз табличних даних показує, що Monobank зосереджується на цифрових каналах та інноваційних маркетингових інструментах, тоді як традиційні банки залишаються більш залежними від офлайн-реклами та формальних методів комунікації. Ця різниця є фундаментальною: цифрова модель дозволяє Monobank швидко запускати та адаптувати рекламні кампанії, що неможливо за відсутності офлайн-інфраструктури. Такий підхід забезпечує високий рівень залученості клієнтів, ефективні маркетингові кампанії та створює стійку конкурентну перевагу на сучасному ринку.

Маркетингова стратегія Monobank — це комплексна система, що поєднує цифрові інновації, поглиблену аналітику та активну співпрацю зі спільнотою. Використання великих даних, штучного інтелекту (ШІ) у маркетингу та гейміфікації дозволяє банку мінімізувати витрати на традиційну рекламу, водночас забезпечуючи високий рівень залучення аудиторії та монетизації. Ця модель не лише забезпечує високі фінансові результати (низький САС, високий NPS), але й сталий розвиток бренду, позиціонуючи Monobank як лідера цифрового банкінгу в Україні.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СЛУЖБИ АТ «MONOBANK»

#### 3.1. Стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності АТ «Monobank»

Сучасний український фінансовий ринок характеризується надзвичайно високим рівнем цифрової конкуренції, що вимагає від банків швидкої адаптації до поведінкових, технологічних та регуляторних змін. На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що, незважаючи на беззаперечну лідерську позицію Monobank у сегменті необанкінгу, компанія стикається з викликами фази зрілості: насиченням роздрібного ринку, уповільненням органічного зростання та необхідністю диверсифікації джерел доходів. У цих умовах інерційна стратегія, заснована виключно на вірусному зростанні, втрачає свою ефективність.

Стратегічний розвиток маркетингової діяльності на 2026 рік має базуватися на фундаментальному переході від моделі «Зростання» до моделі «Цінність та екосистема». Банківський маркетинг має трансформуватися з функції підтримки продажів у рушійну силу розробки нових продуктів, поєднуючи дані, технології та поведінкову психологію.

Для досягнення цього бачення необхідно сформулювати глобальну місію банку в конкретні стратегічні цілі. Оскільки Monobank позиціонує себе не лише як банк, а й як ІТ-компанія, його маркетингова стратегія повинна включати концепцію Маркетингу 5.0 – синтезу алгоритмів штучного інтелекту (орієнтованого на дані) та емоційно-орієнтованого (людиноцентричного) спілкування. Це дозволить уникнути комерціалізації (знеособлення) послуг та зберегти унікальний емоційний зв'язок з клієнтами, навіть за умови масштабування до мільйонів користувачів.

Для систематизації стратегічного бачення доцільно сформувати «Дерево цілей» розвитку маркетингової діяльності (рис. 3.1).

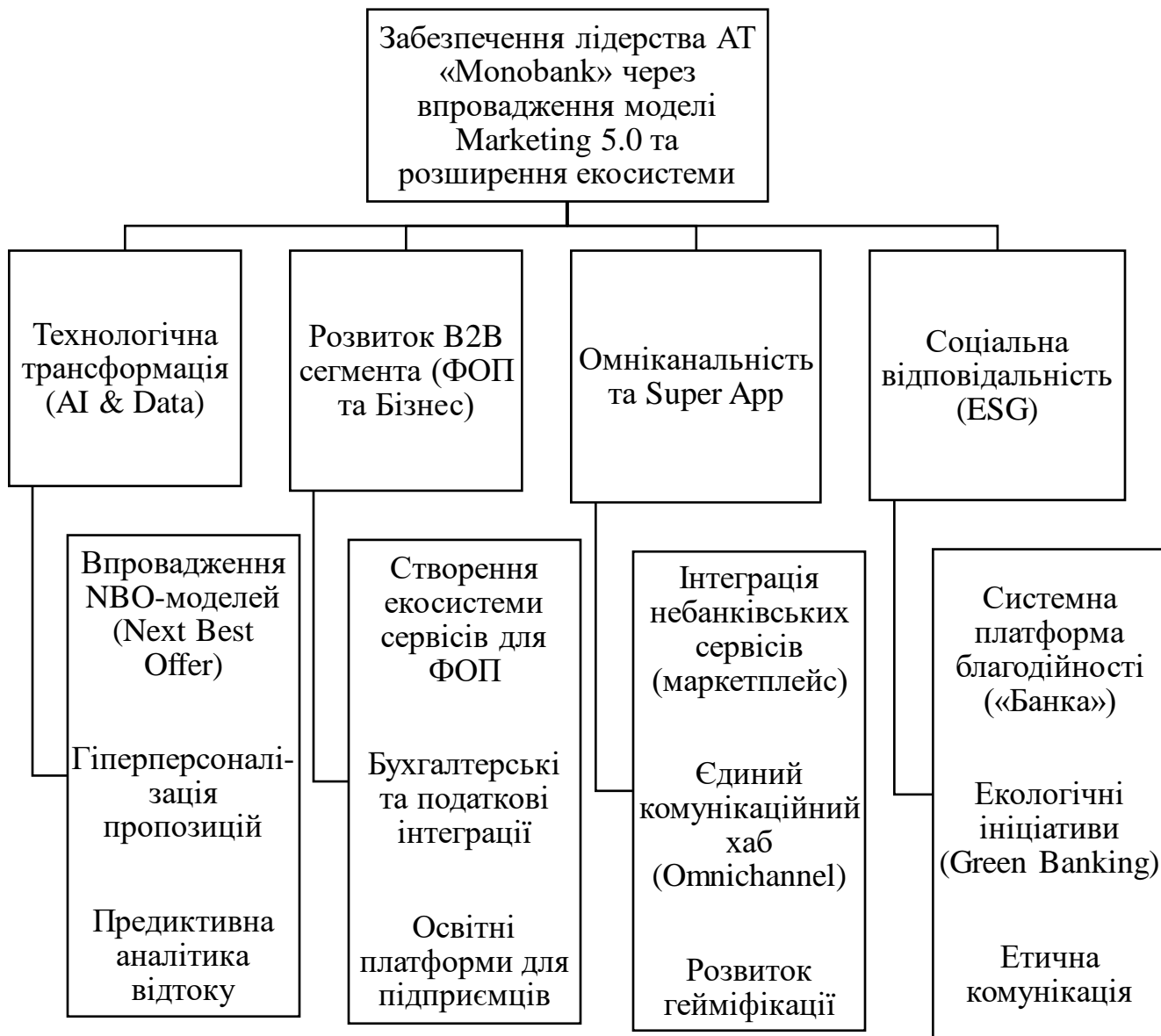


Рис. 3.1 – Дерево стратегічних цілей розвитку маркетингу Monobank  
*Джерело:* розроблено автором.

Згідно з пріоритетами, представленими на рисунку, першим і ключовим вектором є гіперперсоналізація на основі штучного інтелекту. Стратегічна мета — відійти від масових, сегментованих розсилок на користь індивідуальних мікрвзаємодій. Це передбачає технічну реалізацію моделей NBO (Next Best Offer), які працюють проактивно. Система повинна не лише реагувати на дії клієнтів, а й передбачати їх:

- пропонувати кредитний ліміт за хвилину до оплати на касі великого магазину електроніки (на основі геолокації);
- створювати індивідуальні категорії кешбеку на основі історії витрат за минулий рік, а не загальних шаблонів;
- автоматизувати кампанії утримання клієнтів, коли виявляється падіння активності транзакцій клієнтів.

Другим ключовим напрямком є стратегічний розвиток B2B-маркетингу. Аналіз показав, що сегмент малого та середнього бізнесу (МСП) залишається сферою зростання, в якій Monobank поки що не має домінуючого положення. Стратегія передбачає створення окремого підрозділу, B2B Squad, завданням якого буде не лише продаж позик та кредитів, а й побудова екосистеми для підприємців. Маркетинг має просувати концепцію «партнерства», пропонуючи інтеграцію з податковими службами та навчання для приватних підприємців роботі з додатками та веб-платформами. Це дозволить диверсифікувати портфель та зменшити залежність від коливань споживчого кредитування.

Третій вектор – це концепція «Супердодатків» та багатоканальної інтеграції. Мобільний додаток Monobank має перестати бути просто гаманцем і стати центром цифрового життя клієнта (Lifestyle Banking). Маркетингова стратегія має бути зосереджена на просуванні небанківських послуг у додатку: страхування, квитки, інвестиції та благодійна діяльність. Це вимагає створення єдиного комунікаційного центру (CDP — Customer Data Platform), який об'єднує дані з месенджерів, соціальних мереж та додатків. Це дозволить банку «бачити» клієнта цілісно: якщо користувач через чат-бота цікавиться автострахуванням, додаток має автоматично запропонувати відповідний поліс при наступному вході в систему.

Окремим стратегічним пріоритетом є трансформація аналітичної функції. Рекомендується реорганізувати існуючий відділ аналітики в Центр маркетингової експертизи (Центр передового досвіду). Ключовою зміною є інтеграція спеціалістів з обробки даних безпосередньо з командами продуктового маркетингу. Це скоротить шлях від отримання аналітичних даних (наприклад, виявлення причини відтоку клієнтів) до запуску маркетингової кампанії для її усунення. Перехід до

прогнозна аналітика дозволить розрахувати LTV клієнта на етапі залучення, оптимізуючи маркетингові бюджети.

Узагальнення запропонованих ініціатив та їхній вплив на ключові показники ефективності (KPI) наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні ініціативи розвитку маркетингу Monobank

Стратегічний напрям	Сутність ініціативи	Очікуваний результат (KPI)
Технологічний (AI & Big Data)	Впровадження NBO-моделей (Next Best Offer) та автоматизованих тригерних розсилок на базі геолокації та поведінки.	Зростання конверсії в продажі додаткових послуг на 15-20%; зниження SAC на 10%.
Сегментний (B2B)	Створення екосистеми сервісів для ФОП: від бухгалтерії до бізнес-освіти. Позиціонування як "бізнес-партнера".	Збільшення частки доходів від бізнес-клієнтів до 25%; зростання середнього чека (ARPU).
Продуктовий (Super App)	Розширення "небанківських" функцій (маркетплейс, квитки, страхування) та поглиблення гейміфікації.	Збільшення часу перебування в додатку (Stickiness Rate) та частоти щоденних входів (DAU).
Соціальний (ESG)	Інтеграція благодійності («Банка») та еко-ініціатив у ДНК бренду, системна підтримка суспільства.	Зростання NPS на 5-7 пунктів; зміцнення репутаційного капіталу та "адвокації" бренду.

*Джерело:* розроблено автором.

Ключовим елементом стратегії є посилення соціальної місії та ESG-компонента. У контексті війни та повоєнної відбудови клієнти обирають бренди, які демонструють етичне лідерство. Для Monobank інституціоналізація волонтерських ініціатив (особливо інструменту «Банка») є ключовою,

перетворюючи їх із ситуативних заходів на системну платформу для соціальних інвестицій. Маркетинг повинен доносити повідомлення: «Використовуючи Monobank, ви наближаєте перемогу/відбудову». Це створює глибоку, ірраціональну лояльність, яку конкуренти не зможуть відтворити, знижуючи свої тарифи.

Стратегія також охоплює управління ризиками в комунікаціях. Для онлайн-банку будь-який технічний збій стає репутаційною загрозою. Стратегічною метою є впровадження автоматизованої системи моніторингу інформаційного поля та алгоритмів реагування на кризи для стримування негативних наслідків на ранній стадії.

Таким чином, стратегічний маркетинговий розвиток Monobank базується на трьох стовпах: технологічна гіперперсоналізація (для підвищення ефективності), диверсифікація сегментів (для підтримки стабільності доходів) та соціальна відповідальність (для підтримки лояльності). Впровадження цих напрямків дозволить банку збільшити свій потенціал зростання в роздрібному сегменті та перетворитися з успішного нішевого необанку на повноцінну загальнонаціональну фінансову екосистему.

### 3.2. Обґрунтування впровадження цифрових інновацій у маркетингову службу АТ «Monobank»

Сучасний етап економічного розвитку характеризується глибокою цифровою трансформацією, яка охопила всі сфери діяльності, включаючи маркетинг. Для Monobank, який вже є цифровим лідером, завдання полягає не лише в оцифруванні процесів, а й у переході на новий рівень технологічної зрілості – автономний маркетинг. Це система, в якій алгоритми не лише аналізують дані, а й самостійно приймають тактичні рішення (наприклад, вибір каналу зв'язку або часу доставки) без втручання людини.

У сучасному цифровому маркетингу ключову роль відіграє інтеграція технологічних інновацій з процесами управління клієнтським досвідом. Термін

«цифрові інновації» охоплює впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту (AI/ML), автоматизації маркетингу (MA), інструментів прогнозної аналітики та MarTech-платформ. Вони дозволяють швидше приймати рішення, масштабувати бізнес-процеси та глибше персоналізувати комунікацію. Для фінтех-компаній цифрові інновації давно перестали бути конкурентною перевагою – вони стали фундаментальною необхідністю. Monobank, що працює виключно в мобільному форматі, працює як технологічна компанія, тому розвиток ядра цифрового маркетингу є ключовим фактором забезпечення подальшого зростання.

Обґрунтування подальших інвестицій у цифрові інновації базується на трьох групах факторів:

- економічна ефективність (зниження операційних витрат, зниження витрат на залучення клієнтів);
- конкурентна стабільність (створення технологічних бар'єрів, які традиційним банкам важко відтворити);
- цінність для клієнта (персоналізовані рішення, швидкість обслуговування, актуальність пропозицій).

Для реалізації стратегічного переходу до інтелектуального маркетингу доцільно створити комплексну цифрову екосистему, яка включає три ключові модулі:

- модуль прогнозування, який визначає ризик відтоку, прогнозує цінність життя клієнта (CV) та аналізує ймовірність використання продукту;
- генеративний модуль (GenAI), який створює персоналізовані push-сповіщення, рекламні тексти, банери та сценарії комунікації;
- багатоканальний координатор, який автоматично керує шляхом користувача та вибирає найкращий час, тон і канал.

Економічна доцільність цифровізації полягає в потенціалі значного підвищення ефективності рекламної діяльності, зниження операційних витрат та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. За даними міжнародних аналітиків, використання штучного інтелекту може покращити точність моделювання попиту на 35–40%, знизити витрати на обслуговування клієнтів на

третину та зменшити відтік клієнтів на 10–15%. Це збільшує загальний фінансовий внесок маркетингу в прибуток банку (табл.3.2).

Таблиця 3.2 – Прогнозний вплив впровадження AI-маркетингу на показники Monobank

Інструмент	Показник	Суть впливу	Очікувані зміни
Моделі NBO (рекомендаційні системи)	ARPU (Середній дохід на користувача)	Продукти пропонуються у найбільш вдалі моменти, коли клієнт готовий до купівлі	Дохід від одного клієнта зросте помітно, оскільки пропозиції стануть точнішими
AI-чатботи	OPEX (Операційні витрати)	Автоматизація відповідей замість операторів	Витрати на підтримку зменшаться приблизно на чверть завдяки зниженню навантаження на персонал
Системи прогнозування відтоку	Churn Rate (Відтік клієнтів)	Раннє визначення користувачів, які можуть перестати користуватися послугами	Банк втрачатиме помітно менше клієнтів, оскільки зможе завчасно реагувати на ризики
Автоматизована персоналізація	CTR (Клікабельність реклами)	Створення унікальних повідомлень для різних груп клієнтів	Реклама працюватиме значно ефективніше, бо буде більш релевантною та привабливою

Джерело: розроблено автором.

Окрім можливостей, цифровізація також створює низку нових загроз. Значне збільшення обсягу даних підвищує вимоги до кібербезпеки, а використання алгоритмів штучного інтелекту (ШІ) вимагає постійного моніторингу якості та точності даних. Збої в автоматизованих процесах можуть призвести до масового подання некоректних пропозицій, що матиме репутаційні наслідки. Водночас ринок відчуває нестачу спеціалістів зі ШІ, MarTech-інженерів та аналітиків даних.

Для пом'якшення цих загроз Monobank повинен створити систему управління ризиками цифрових інновацій, яка включає аудит алгоритмів, навчання співробітників, прозору політику використання персональних даних та технічний нагляд за роботою модуля ШІ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Карта ризиків впровадження цифрових інновацій у маркетинг

Тип ризику	Опис загрози	Заходи мінімізації
Технологічний	Помилки в алгоритмах NBO (пропозиція нерелевантних продуктів), технічні збої.	A/B тестування на малих групах (5% аудиторії) перед розгортанням; наявність "людини в контурі" (Human-in-the-loop).
Репутаційний (Етичний)	Негативна реакція клієнтів на "надмірне стеження" або використання персональних даних.	Прозора політика приватності; надання клієнту вибору налаштувань персоналізації.
Кадровий	Дефіцит кваліфікованих фахівців (AI-маркетологів, Data Scientists).	Створення внутрішньої академії Data-грамотності; гібридні команди (маркетолог + аналітик).
Регуляторний	Невідповідність новим вимогам ЄС (AI Act, GDPR) щодо використання ШІ.	Попередній юридичний аудит усіх алгоритмів; впровадження принципів "Explainable AI" (пояснюваного ШІ).

Джерело: розроблено автором.

Окрім основних інструментів штучного інтелекту, подальший розвиток маркетингової системи Monobank передбачає впровадження технологій доповненої реальності (AR) та Web3. Технології AR можуть бути використані в інтерактивних фінансових продуктах: віртуальних картах кешбеку, порадах щодо заощадження AR та інтерактивних навчальних сценаріях. Компоненти Web3, такі як NFT-елементи програми лояльності, забезпечують більшу емоційну залученість та сприяють відчуттю унікальності серед клієнтів.

Інтеграція нових технологій вимагає організаційної трансформації. Відділ маркетингу має перетворитися на команду MarTech, яка об'єднує маркетологів, аналітиків даних, програмістів, дизайнерів та фахівців з кібербезпеки. Такий підхід дозволяє швидко тестувати нові функції, скорочує бюрократичні цикли та підвищує гнучкість маркетингового процесу.

Таким чином, впровадження цифрових інновацій у маркетингову пропозицію Monobank є стратегічно необхідним та економічно доцільним кроком. Використання штучного інтелекту, автоматизації, прогнозної аналітики та сучасних комунікаційних інструментів дозволить банку покращити свої ключові показники ефективності (KPI), підвищити рівень задоволеності клієнтів та створити довгострокову конкурентну перевагу на високооцифрованому ринку.

### 3.3. Концептуальні рекомендації щодо вдосконалення організації маркетингової служби АТ «Monobank»

У сучасному конкурентному цифровому середовищі відділи фінтех-маркетингу повинні функціонувати як технологічно гнучкі, адаптивні та аналітично орієнтовані підрозділи. Це особливо актуально для АТ «Monobank», який працює виключно в цифровому форматі та обслуговує мільйони клієнтів через мобільний додаток. Аналіз показав, що, незважаючи на високий рівень цифровізації та значні конкурентні переваги, організація маркетингової діяльності банку потребує подальшої модернізації. Основні проблеми пов'язані з

фрагментацією процесів, обмеженою персоналізацією, недостатньою аналітичною інтеграцією та необхідністю посилення міжвідомчої координації.

Враховуючи результати аналізу та специфіку діяльності «Monobank», важливо сформулювати комплекс концептуальних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію маркетингової структури, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, впровадження інновацій та зміцнення репутації банку. Спочатку доцільно визначити основні проблеми, що перешкоджають якісному розвитку маркетингових процесів. Систематичний перелік їх наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні проблеми організації маркетингової служби АТ «Monobank»

№	Проблема	Причини виникнення	Наслідки без вирішення
1	Низька автоматизація маркетингових процесів	Дані зберігаються у різних системах, відсутня єдина аналітична платформа	Повільна підготовка кампаній, неузгодженість даних
2	Недостатня персоналізація пропозицій	Обмежене використання поведінкових моделей та ШІ	Низька конверсія, збільшення витрат на залучення
3	Нерозвинена омніканальність	Домінування мобільного додатку та слабка інтеграція інших каналів	Фрагментований досвід клієнтів
4	Відсутність ефективної взаємодії між департаментами	Маркетинг і продукт працюють роздільно; немає Agile-команд	Повільний запуск продуктів, дублювання робіт
5	Недостатній контроль репутації	Реактивне реагування на негатив, відсутність кризових процедур	Репутаційні ризики, зниження довіри до бренду

*Джерело:* сформовано автором на основі результатів дослідження.

Аналіз таблиці показує, що значна частина проблем пов'язана не зі слабкою технологічною базою, а з її недостатнім використанням, відсутністю інтегрованих процесів та недостатньою взаємодією між ключовими відділами. Щоб усунути ці проблеми, Monobank має перейти до комплексної моделі організації маркетингової служби, яка поєднує автоматизацію, аналітику та гнучкість команди.

Концептуальні рекомендації щодо модернізації маркетингових операцій банку представлені нижче (табл.3.5).

Таблиця 3.5 – Концептуальні рекомендації щодо вдосконалення маркетингової служби АТ «Monobank»

№	Рекомендація	Суть рекомендації	Очікуваний результат
1	Впровадження єдиної CRM+BI системи	Об'єднання даних, аналітики та звітів у єдиному середовищі	Прискорення аналізу, точніші прогнози, менше ручної роботи
2	Створення моделей прогнозової аналітики та персоналізації	Використання AI/ML для прогнозу поведінки та індивідуальних пропозицій	Зростання конверсії на 15–20%, зменшення відтоку
3	Розвиток омніканальної стратегії	Інтеграція email, web, push, месенджерів і call-центру	Формування єдиного клієнтського досвіду
4	Формування Agile-команд «Маркетинг + Продукт + Data Science»	Спільна робота над продуктами, комунікаціями та даними	Скорочення часу виходу продуктів на ринок
5	Створення Центру управління репутацією	Медіамоніторинг 24/7, кризові протоколи, контроль негативу	Зміцнення довіри і зниження ризику репутаційних втрат

*Джерело:* розроблено автором на основі проведеного дослідження.

Узагальнення рекомендацій демонструє, що основою реформи маркетингових послуг є перехід до інтегрованої моделі управління процесами.

Такий підхід об'єднує технології, людей та бізнес-процеси в єдину операційну логіку. Це дозволяє Monobank:

- швидше реагувати на зміни в поведінці клієнтів;
- впроваджувати персоналізовані пропозиції у потрібний час та через потрібний канал;
- знижувати витрати завдяки автоматизації;
- забезпечувати стабільніший клієнтський досвід;
- забезпечувати гнучкість у впровадженні нових продуктів.

Щоб краще зрозуміти очікувані переваги, варто підсумувати ключові результати впровадження інтегрованої моделі в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Переваги переходу до інтегрованої моделі управління маркетингом

Перевага	Зміст	Практичний ефект
Єдиний аналітичний контур	Усі дані клієнтів і продуктів доступні в одній системі	Більш точні прогнози й швидке ухвалення рішень
Підвищення персоналізації	Автоматичні рекомендації й моделі NBO	Зміцнення лояльності та зростання доходів
Міжфункціональні Agile-команди	Маркетинг, продукт і аналітика працюють разом	Скорочення time-to-market на 20–30%
Зниження операційних витрат	Автоматизовані сценарії, єдині процеси	Оптимізація бюджету та підвищення ROMI
Покращення репутаційної стійкості	Контроль негативу та кризові протоколи	Зменшення репутаційних ризиків
Стабільний клієнтський досвід	Єдині правила комунікацій у всіх каналах	Зростання NPS та CSI
Підвищення інноваційності	Швидке тестування гіпотез і нових рішень	Прискорення розвитку цифрових продуктів

*Джерело:* сформовано автором на основі результатів дослідження.

Усі вищезазначені рекомендації формують цілісну концепцію побудови сучасного маркетингового сервісу, орієнтованого на дані та потреби клієнтів. Створення гнучких команд «Маркетинг + Продукт + Data Science» відіграє ключову роль: така структура усуває затримки між відділами, забезпечує швидке впровадження інновацій, оптимізує комунікаційні кампанії та створює продукти, які найкраще відповідають потребам користувачів.

Впровадження системи управління репутацією є особливо важливим. В епоху, коли інформація поширюється за лічені хвилини, навіть один негативний інцидент може призвести до зниження довіри. Тому банкам потрібні кризові сценарії, інструменти для аналізу настроїв клієнтів та механізми швидкого реагування.

Ще одним важливим напрямком є розвиток співробітників: навчання технологіям штучного інтелекту, аналітиці даних, користувацькому досвіду, управлінню клієнтським досвідом та продуктам. Це дозволить створити висококваліфіковану команду, здатну працювати в динамічному цифровому середовищі.

Сформовані концептуальні рекомендації вказують на те, що для подальшого зміцнення своїх ринкових позицій, підвищення ефективності маркетингових інвестицій та створення стійкої цифрової екосистеми Monobank має здійснити комплексну трансформацію своїх маркетингових послуг. Запропоновані дії логічно підсумовують дослідження, узагальнюють його ключові висновки та окреслюють чіткі напрямки розвитку. Впровадження інтегрованої маркетингової моделі дозволить банку працювати швидше, точніше та технологічніше, забезпечуючи стабільне зростання та зберігаючи лідерські позиції на ринку фінансових послуг України.

## ВИСНОВКИ

1. Розвиток маркетингу є поступовим еволюційним процесом. Основні етапи становлення — від виробничої та продуктової концепцій до цифрового маркетингу і сучасних підходів, орієнтованих на довгострокові відносини та соціальну відповідальність. Сучасний маркетинг інтегрує цифрові технології, аналітику та принципи ESG, а відділ маркетингу перетворюється на стратегічний центр формування цінності та конкурентоспроможності підприємства.

2. Аналіз моделей побудови маркетингової служби показав, що вибір організаційної структури визначає швидкість ухвалення рішень, технологічність процесів та ефективність роботи команди. Кожна з організаційних моделей має унікальний баланс переваг і обмежень, що впливає на рівень координації та здатність компанії оперативно реагувати на ринкові зміни. Матрична та ринкова моделі забезпечують найвищі результати за показниками рентабельності інвестицій та лояльності клієнтів, хоча потребують вищих витрат на залучення споживачів.

3. Сучасна система оцінювання ефективності маркетингової служби базується на багатовимірному підході, який поєднує фінансові, клієнтські, комунікаційні та стратегічні показники. Жоден окремий індикатор не може повністю відобразити ефективність маркетингу, тому компанії повинні застосовувати збалансований набір методів: від вимірювання рентабельності інвестицій до аналізу лояльності, задоволеності та впізнаваності бренду. Оцінювання має здійснюватися на трьох рівнях — стратегічному, операційному та рівні прибутковості — із включенням регулярного маркетингового аудиту та бенчмаркінгу для підвищення об'єктивності висновків.

4. Monobank є одним із найуспішніших прикладів цифрової трансформації фінансового сектору України. Дослідження організації маркетингової служби Monobank показує, що вона суттєво відрізняється від традиційних банків і відповідає найкращим практикам фінтех-ринку. Маркетинг побудований на цифровій гнучкості, аналітиці та швидких ітераціях: понад половина команди

працює з даними, що підтверджує технологічну спрямованість банку. Структура бюджету демонструє домінування digital-напрямку — найбільша частка витрат припадає на онлайн-рекламу та контент, що підтверджує модель «digital-first».

5. У порівнянні з традиційними банками, Monobank робить акцент на цифровій рекламі, реферальних програмах і персоналізованій комунікації в соцмережах, тоді як конкуренти досі опираються на офлайн-інструменти. Це підтверджує, що цифрова модель маркетингу Monobank забезпечує вищу швидкість, точність та адаптивність. Фінансові результати підтверджують стрімку динаміку розвитку: за 2019–2024 роки клієнтська база зросла у понад шість разів, а чистий прибуток — майже у десять разів; рентабельність капіталу досягла 58%, що є одним із найвищих показників у банківській системі України. Це свідчить про ефективність цифрової моделі та перевагу відсутності фізичної інфраструктури.

6. Застосування аналітичних інструментів до дослідження ефективності маркетингової служби Monobank дало наступні результати:

- аналіз клієнтського шляху довів, що маркетинг інтегрований у всі етапи взаємодії, а автоматизація та алгоритми машинного навчання забезпечують високу конверсію на кожному етапі користування;
- PESTEL-аналіз показав, що діяльність Monobank визначається високою залежністю від політичних та технологічних факторів, але водночас цифровий формат роботи забезпечує йому значну адаптивність і стійкість до криз;
- SWOT-аналіз засвідчив, що ключовими сильними сторонами Monobank є технологічні інновації, високий рівень клієнтського досвіду та ефективна структура витрат, тоді як основними загрозами залишаються кіберризики та регуляторні обмеження.

7. Були визначені ключові стратегічні напрями розвитку маркетингової діяльності Monobank, що передбачають перехід від моделі швидкого зростання до формування довгострокової цінності та розбудови фінансової екосистеми:

- перехід до гіперперсоналізації на основі технологій штучного інтелекту;

- розвиток маркетингу для бізнес-клієнтів;
- створення «Супердодатка» з фінансовими та додатковими сервісами.

Окремо підкреслено важливість соціальної відповідальності, як чинника зміцнення репутації та лояльності клієнтів.

8. Дослідження виявило ключові проблеми маркетингової служби Monobank:

- низька автоматизація маркетингових процесів;
- недостатня персоналізація пропозицій;
- нерозвинена омніканальність;
- відсутність ефективної взаємодії між департаментами;
- недостатній контроль репутації.

Ці недоліки уповільнюють запуск продуктів, підвищують витрати та погіршують клієнтський досвід.

9. Для вирішення проблем організації маркетингової служби Monobank запропоновані рекомендації які дають чіткі напрями їх усунення:

- впровадження єдиної CRM-платформи;
- розвиток прогнозової аналітики;
- формування омніканального середовища;
- створення спільних Agile-команд.
- запуск Центру управління репутацією.

Ці дії здатні забезпечити швидшу роботу маркетингових процесів, зниження операційних витрат, підвищення персоналізації та стійкість до репутаційних ризиків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adjust Case Study. Monobank fights mobile ad fraud with Adjust. – 2023. – URL: <https://www.adjust.com/resources/case-studies/monobank/> (дата звернення: 17.10.2025).
2. АТ «Ощадбанк». Офіційний сайт. – URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 12.10.2025).
3. АТ «Універсал Банк». Річний звіт за 2024 рік. – Київ : Універсал Банк, 2025. – 150 с. – URL: <https://universalbank.com.ua/reports> (дата звернення: 28.08.2025).
4. АТ КБ «ПриватБанк». Офіційний сайт. – URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 12.10.2025).
5. Буряк Р. І., Збарський В. К., Талавира М. П., Бондаренко В. М. Маркетинг : підручник для студентів економічних спеціальностей закладів вищої освіти. 2-ге вид., перероб. та допов. – Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2023. – 537 с.
6. Версаль Н., Дудник Я. «Діджитал трансформація банківської діяльності в Україні». // Економічний журнал Лесі Українки. – 2024. – № 37. – С. 68–77.
7. Віннікова І. І., Гребньов Г. М., Пузанова Ю. О. «Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств». // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2017. – № 14.
8. Гарматюк О. В., Автомеєнко А. А. «Маркетингова політика комунікацій у фармації». // Економічні горизонти. – 2017. – № 1(2).
9. Gartner. Magic Quadrant for Customer Data Platforms. – Stamford (CT) : Gartner Inc., 2024. – 65 с.
10. Гороховський О. В. «Банківський сектор і фінтех: перспективи розвитку в умовах кризи». // Forbes Ukraine. – 2025. – URL: <https://forbes.ua/speakers/gorokhovskiy-fintech-2025/> (дата звернення: 10.09.2025).
11. Державна науково-технічна бібліотека України. Open Ukrainian Citation Index (OUCI). – URL: <https://dntb.gov.ua/uncategorized/open-ukrainian-citation-index-ouci> (дата звернення: 15.08.2025).

12. Державна служба статистики України. Фінансові послуги 2023–2024 : статистичний збірник. – Київ : ДССУ, 2024. – 216 с.

13. Diia.Business. «Цифрова трансформація бізнесу — перевага на ринку та крок до розвитку». – 2025. – URL: <https://business.dia.gov.ua/history-of-success/tsyfrova-transformatsiia-biznesu-perevaha-na-rynku-ta-krok-do-rozvytku> (дата звернення: 14.05.2025).

14. ДСТУ 9112:2021. Технічний комітет стандартизації «Інформація і документація». Правила транслітерації українських текстів латиницею. – Київ : УкрНДНЦ, 2021. – 12 с.

15. Європейська асоціація маркетингу (ЕМА). Marketing Metrics and Evaluation Report. – Brussels : ЕМА, 2022. – 102 с.

16. Закон України «Про банки і банківську діяльність». – № 2121-III від 07.12.2000 (у ред. 2025 р.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14> (дата звернення: 05.10.2025).

17. Закон України «Про захист персональних даних». – № 2297-VI. – Прийнятий 01.06.2010 р. (у редакції від 2024 р.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-vi> (дата звернення: 05.10.2025).

18. Закон України «Про рекламу». – № 270/96-ВР від 03.07.1996 (у ред. 2024 р.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-vr> (дата звернення: 05.10.2025).

19. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг». – № 2664-III від 12.07.2001 (у ред. 2025 р.). – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 07.10.2025).

20. CMS-LawNow. «Draft open banking regulation to set stage for new generation of financial services in Ukraine». – 2025. – URL: <https://www.ukrainerebuildnews.com/draft-open-banking-regulation-to-set-stage-for-new-generation-of-financial-services-in-ukraine/> (дата звернення: 13.04.2025).

21. Chen P., Li M. «AI-Driven Personalization: Optimizing Customer Experience and Conversion in Mobile Banking». // *Journal of Financial Marketing*. – 2024. – Vol. 21, № 3. – P. 45–60.

22. Cherkasov A. «Marketing 5.0: Technology for Humanity – огляд ключових складових». // Marketing-Psycho. – 2022. – URL: <https://www.marketing-psycho.com/marketing-5-0/> (дата звернення: 23.04.2025).
23. Гула І., Кузів Ю. «Регулювання криптовалют у банківській системі України». // Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. – 2025. – Т. 12, № 1(45).
24. HubSpot Research. Digital Marketing Benchmark Report 2023. – Cambridge (MA) : HubSpot, 2023. – 34 с.
25. IBA Ukraine. «Цифрова трансформація банків України: IBA Group взяла участь у галузевій конференції». – 2025. – URL: <https://ua.ibagroupit.com/news/czifrova-transformacziya-bankiv-ukraini-iba-group-u-galuzevij-konferenczii/> (дата звернення: 04.10.2025).
26. Корпоративний блог Monobank. «Наші маркетингові інструменти та переваги: аналіз 2024». – 2025. – URL: <https://blog.monobank.ua/marketing-2024> (дата звернення: 20.09.2025).
27. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0. – Hoboken : Wiley, 2021. – 224 с.
28. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. – Київ : К.І.С., 2017. – 816 с.
29. Котлер Ф., Сіван Р., Демінг У. Agile-маркетинг: Нові підходи до управління маркетинговою діяльністю. – Київ : КМ-Букс, 2024. – 350 с.
30. Кредити в банках — Приватбанк, Monobank, Ощад — який банк обирають українці (дослідження). // NV.ua. – 2025. – URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/kredit-v-bankah-pri-ivatbank-monobank-oshchad-yakiy-bank-obirayut-ukrajinci-doslidzhennya-50378288.html> (дата звернення: 21.07.2025).
31. Кретов Д. Ю. «Сучасний стан цифровізації в корпоративному банкінгу України». // Київський економічний науковий журнал. – 2024. – № 6/11.
32. Куденко О. І. «Розвиток маркетингових служб українських компаній: етапи, проблеми, перспективи». // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2023. – № 2. – С. 45–59.

33. Kyiv Independent. «Talking business in Ukraine: Conversation with Monobank, country's pioneering mobile-only bank». – 2024. – URL: <https://kyivindependent.com/monobank-interview/> (дата звернення: 26.08.2025).

34. McKinsey & Company. Marketing and Digital Transformation. – New York : McKinsey & Company, 2023. – 56 с.

35. Національний банк України (НБУ). Звіт про фінансову стабільність. – Київ : НБУ, 2025. – 98 с. – URL: <https://bank.gov.ua/finstab-report-2025> (дата звернення: 01.10.2025).

36. Nurjanah A. E. «The Role of Artificial Intelligence in Digital Marketing in the Context of Marketing 5.0». // International Journal of Advances in Engineering and Management (ІАЕМ). Vol. 5, Issue 4, April 2023, С. 1397–1411.

37. Офіційна сторінка Monobank у Telegram. – Київ : Telegram, 2025. – URL: <https://t.me/monobank> (дата звернення: 02.09.2025).

38. Pas Я. «Digital Marketing as the Main Tool for Ensuring the Development of the Banking Business in Ukraine». // Modern Economics. – 2023. – № 42.

39. Pidubna V. «Цифрова трансформація маркетингу банківських інновацій в умовах фінансової нестабільності». // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2018. – № 3(67). – С. 209–221.

40. Подзігун С. М., Пачева Н. О. «SMM і маркетинг під час війни». // Економічні горизонти. – 2022. – № 4(22).

41. Портер М. Е. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. – Київ : Основи, 1980. – 433 с.

42. ProcessOut Blog. «Monobank – pioneering Ukraine's fintech frontier, from issuing to acquiring». – 2024. – URL: <https://www.processout.com/blog/mono-pioneering-ukraines-fintech-frontier-from-issuing-to-acquiring> (дата звернення: 07.08.2025).

43. Регулювання технологій open banking в Україні : проект регуляторного акта Національного банку України. – Київ : НБУ, 2025. – URL: <https://chamber.ua/wp-content/uploads/2025/08/Open-Banking.-Ukraine-Enters-New-Stage-of-Payments-Market-Digital-Transformation.pdf> (дата звернення: 11.06.2025).

44. Sharobidinov M., Raximberdiyev Z. «Marketing 5.0: An Empirical Investigation of Its Perceived Effect on Marketing Performance». // *Marketing and Management of Innovations*. – 2022. – № 4(13). – С. 55–64.
45. Сідоренко С. Р. «Економетричне моделювання CLV у цифровому банкінгу». // *Фінансові дослідження*. – 2024. – № 1(5). – С. 110–125.
46. Smith A., Jones B. *Customer Data Platform (CDP): The Future of Omni-Channel Marketing*. – London : Pearson Education, 2024. – 280 p.
47. Ткаченко О. «Вплив цифровізації на трансформацію банківського сектору». // *Вісник економіки*. – 2025. – № 4(2024). – С. 105–121.
48. Тріщук О. В., Шевченко І. Б. «Соціальний медіамаркетинг (SMM): інноваційні стратегії та перспективи розвитку для видавничого бізнесу». // *Обрії друкарства*. – 2023. – № 2(14).
49. Ukrainian Association of Marketing (UAM). *Маркетинг в Україні, № 1-2/2025*. – Київ : УАМ, 2025.
50. Wongmonta S. «Marketing 5.0: The Era of Technology for Humanity with a Collaboration of Humans and Machines». // *Nimitmai Review Journal*. – 2023.
51. Янковець Т. М. *Технології цифрового маркетингу*. – Київ : Державний торговельно-економічний університет, 2024. – 368 с.
52. Халілов Д. *Маркетинг у соціальних мережах*. – Київ : Форс, 2023. – 240 с.