Міністерство освіти та науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування

Галій Сергій Юрійович

УДК 338.24:614.2

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Удосконалення комунікаційної політики банківської установи

Менеджмент та адміністрування
(назва освітньої програми)

073 – Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

_____С. Ю. Галій___
(підпис, ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник __Галюк І. Б., к.е.н., доц.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

проф._____І.П. Кінаш

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

доц._____

(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Івано-Франківськ – 2025

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут післядипломної освіти
Кафедра менеджменту та адміністрування
Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр
Напрям підготовки: D3 - Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри
_____Кінаш І. П.
“___”_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ

Магістру Галій Сергію Юрійовичу
1. Тема роботи Удосконалення комунікаційної політики банківської установи керівник роботи Галюк Ірина Богданівна, доцент, кандидат економічних наук затверджені наказом по університету № від 2025 р.
2. Строк подання студентом роботи 16.12.2025
3. Вихідні дані до роботи: дані звітності підприємства, дані спостережень
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ
1 Теоретичні засади управління комунікаційною політикою банківської установи
2 Діагностика комунікаційної політики банківських установ
3 Напрямки та шляхи удосконалення комунікаційної політики банківських установ
Висновки
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
1 Мета і завдання магістерської роботи.
2 Загальна система комунікаційної політики банківської установи.
3. Порівняльний аналіз провідних банків України
4. Загальна характеристика АТ «Ощадбанк».
5 Показники роботи АТ «Ощадбанк».
6 SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк».
7 Рейтингова оцінка АТ «Ощадбанк».
8 Основні характеристики напрямків комунікаційної взаємодії АТ «Ощадбанк».
9 Основні заходи в межах програми «Моя безбар’єрність».
11 Порівняльна оцінка послуги купівлі автомобіля у кредит.
12 Порівняльна оцінка послуги купівлі автомобіля у кредит.
13 Рекомендовані напрями удосконалення комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» та їх ефективність.
6. Дата видачі завдання 05.09.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	30.09.24	виконано
Розділ 1 Теоретичні засади управління комунікаційною політикою банківської установи	14.10.24	виконано
Розділ 2 Діагностика комунікаційної політики банківських установ	12.11.24	виконано
Розділ 3 Напрямки та шляхи удосконалення комунікаційної політики банківських установ	10.12.24	виконано
Висновки	12.01.25	виконано
Список використаних джерел	13.01.25	виконано

Магістр _____ Галій С. Ю.
(Особистий підпис)

Науковий керівник _____ Галюк І. Б.
(Особистий підпис)

РЕФЕРАТ

У магістерській роботі проведено всебічне дослідження процесів удосконалення комунікаційної діяльності банківської установи та визначено стратегічні напрями розвитку, що забезпечують підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, посилення репутації та оптимізацію внутрішніх і зовнішніх комунікацій.

Об’єктом дослідження виступає система комунікацій банківської установи.

Мета магістерської роботи - комплексний аналіз сучасних підходів до побудови комунікаційної стратегії банку та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення з урахуванням цифрових тенденцій і змін ринкового середовища.

Досягнення поставленої мети передбачає виконання таких завдань:

- дослідження сучасного стану та структури комунікацій банківської установи, аналіз впливу цифровізації на взаємодію з клієнтами;
- аналіз внутрішніх комунікацій, оцінка умов роботи персоналу та визначення їх впливу на якість клієнтського сервісу;
- формування комплексних висновків та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності комунікацій банку, включно з оптимізацією рекламного бюджету та позиціонуванням установи як технологічного лідера;
- узагальнення переваг упровадження запропонованих заходів у контексті зміцнення конкурентоспроможності організації.

У ході дослідження застосовано структурно-логічний, порівняльний, категоріальний аналіз, методи організаційного проєктування, анкетування та аналізу комунікаційних процесів.

Ключові слова: комунікаційна стратегія, цифровізація, персоналізація, молодіжний сегмент, PR-комунікації, внутрішні комунікації, банківська установа, репутаційний менеджмент.

REFERENCE

The master's thesis provides a comprehensive study of the processes of improving the communication activities of a banking institution and identifies strategic directions for development that ensure more effective interaction with customers, strengthen reputation, and optimise internal and external communications.

The object of the study is the communication system of a banking institution.

The aim of the master's thesis is to conduct a comprehensive analysis of modern approaches to building a bank's communication strategy and to develop practical recommendations for its improvement, taking into account digital trends and changes in the market environment.

Achieving this goal involves the following tasks:

- researching the current state and structure of a banking institution's communications, analysing the impact of digitalisation on customer interaction;

- analysing internal communications, assessing staff working conditions and determining their impact on the quality of customer service;

- formulating comprehensive conclusions and practical recommendations for improving the effectiveness of the bank's communications, including optimising the advertising budget and positioning the institution as a technology leader;

- summarising the advantages of implementing the proposed measures in the context of strengthening the organisation's competitiveness.

The study employs structural-logical, comparative, and categorical analysis, as well as methods of organisational design, surveying, and analysis of communication processes.

Keywords: communication strategy, digitalisation, personalisation, youth segment, PR communications, internal communications, banking institution, reputation management.

ЗМІСТ

Вступ…….. 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1 Комунікаційна політика банківської установи: сутність та складові… 9

1.2 Суть маркетингових комунікацій банківської установи……..... 14

1.3 Зовнішні комунікації банківської установи як інструмент підтримки репутації……..…….. 18

1.4 Фактори, що впливають на комунікаційну політику банківської установи……. 23

Висновки до розділу 1…….. 25

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1 Загальна характеристика розвитку банківського сектору України ….. 27

2.2 Характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»……..……. 34

2.3 Дослідження комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» …… 43

Висновки до розділу 2……..…..... 51

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

3.1 Обґрунтування доцільності запропонованих змін в напрямку удосконалення комунікаційної політики банківських установ…… 54

3.2 Характеристика напрямків удосконалення комунікаційної політики банківських установ ……. 58

3.3 Ефективність запропонованих рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної політики банківських установ ……. 61

Висновки до розділу 3…….. 65

Висновки…… 67

Перелік використаних джерел…… 69

ВСТУП

Сучасний розвиток фінансового сектору України відбувається в умовах глибокої цифрової трансформації, зростання конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості комунікацій і сервісу. Ефективна комунікаційна політика банківських установ стає не лише інструментом інформування клієнтів, але й ключовим чинником формування довіри, лояльності та репутаційної стійкості. У цих умовах значно зростає роль стратегічного управління комунікаціями, що передбачає використання інноваційних підходів, інтеграцію цифрових технологій та персоналізованих каналів взаємодії.

Протягом останніх років питання реформування підходів до комунікації у банківській сфері, запровадження цифрових інструментів, удосконалення сервісних рішень та зміцнення PR-напрямів набули особливої актуальності. Вітчизняні та міжнародні дослідники аналізують аспекти управління репутацією, поведінку споживачів, розвиток цифрового маркетингу, вплив сервісної комунікації та роль внутрішніх комунікацій у формуванні корпоративної культури. Однак комплексної оцінки напрямів удосконалення комунікацій банківських установ з урахуванням сучасних викликів цифровізації, інклюзії, кризового інформування та бюджетної оптимізації у науковій літературі поки що недостатньо.

Предметом дослідження є механізми, методи та інструменти вдосконалення комунікаційної діяльності банку, що сприяють підвищенню ефективності його роботи та зростанню довіри клієнтів. Об’єктом дослідження виступає система комунікацій банківської установи, її організаційна структура, канали взаємодії з клієнтами, внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на якість комунікаційних процесів.

Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану комунікацій банку та формування рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до стратегічних та операційних потреб установи.

Досягнення поставленої мети потребувало вирішення таких завдань:

- обґрунтувати теоретичні засади комунікаційної діяльності банківських установ та визначити її роль у формуванні клієнтського досвіду;
- здійснити діагностику існуючої системи зовнішніх, внутрішніх, сервісних та кризових комунікацій;
- проаналізувати ефективність цифрових, молодіжних, інклюзивних та репутаційних комунікацій у контексті розвитку банку;
- визначити напрями та шляхи підвищення результативності комунікацій, включно з оптимізацією рекламного бюджету та впровадженням інноваційних форматів.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи, серед яких: абстрактно-логічний - для визначення мети, завдань та структури дослідження; аналітико-монографічний - для вивчення наукових праць, нормативних актів і стратегій розвитку банківського сектору; статистико-аналітичні методи - для оцінки ефективності комунікацій; структурно-логічний та методи організаційного проєктування - для формування практичних рекомендацій.

У роботі визначено особливості формування сучасної комунікаційної політики банку, проведено аналіз ключових комунікаційних напрямів, оцінено їх ефективність та обґрунтовано шляхи подальшого розвитку. Наукова новизна полягає у системному підході до вдосконалення комунікаційної стратегії за рахунок інтеграції цифрових, персоналізованих, сервісних та інклюзивних рішень.

Практична цінність роботи полягає у формуванні структурованого комплексу рекомендацій, спрямованих на покращення взаємодії банку з клієнтами, оптимізацію витрат та зміцнення конкурентних позицій. Інформаційною базою слугували дані про комунікаційну діяльність банківської установи, галузеві аналітичні матеріали, результати внутрішнього оцінювання ефективності комунікаційних інструментів.

Магістерська робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ БАНКІВСЬКОЇ УСТАНОВИ

1.1 Комунікаційна політика банківської установи: сутність та складові

Ефективна комунікаційна політика є невід'ємною складовою стратегічного управління конкурентоспроможністю банківських установ. Це зумовлено низкою чинників, серед яких - зростання конкуренції у фінансовому секторі, зниження прибутковості банківських операцій, зменшення місткості фінансового ринку, а також втрата іміджу більшістю банків після кризи банківської системи [1].

Особливість банківської діяльності полягає в тому, що банки виробляють специфічний товар - фінансові послуги, які не мають матеріальної форми. Для масового споживача вони часто виглядають подібними, тому вирішальне значення набуває довіра до банку та його репутація. Саме ці нематеріальні активи формуються через ефективну комунікаційну політику. У системі маркетингу банку елементи, як-от ціна чи розподіл, мають другорядне значення, тоді як послуга та комунікації стають ключовими елементами конкурентної переваги [1].

Комунікаційна політика банку у стратегічному контексті виконує низку функцій, серед яких найважливішими є:

– інформативна функція, що забезпечує клієнтів достовірними відомостями про послуги банку;

– іміджева функція, яка сприяє формуванню позитивного образу банку;

– функція формування довіри, що зміцнює відносини між банком і його клієнтами [2].

Завдяки ефективним комунікаціям банк не лише привертає увагу потенційних клієнтів, але й утримує існуючих, створюючи стійкі довгострокові зв'язки. Це, у свою чергу, підвищує рівень конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг [3].

Активне використання інструментів комунікаційної політики у межах стратегічного управління створює передумови для стійкого розвитку банку в умовах глобалізації фінансових ринків. Налагодження ефективних зв'язків із клієнтами, партнерами та суспільством у цілому забезпечує банку стабільність, підвищення капіталізації, а також зміцнення конкурентних позицій [3].

Таким чином, комунікаційна політика у структурі стратегічного управління банком є одним із ключових інструментів формування його конкурентних переваг, оскільки вона інтегрує інформаційні, репутаційні та маркетингові аспекти діяльності установи, сприяючи досягненню її довгострокових цілей розвитку [4].

У таблиці 1.1 наведено визначення комунікаційної політики, надане різними науковцями, які працюють у цій сфері.

Таблиця 1.1 – Трактування терміну «комунікаційна політика»

Автори	Визначення
Балабанова Л., Холод В., Балабанова І. [2, с. 54]	Комунікаційна політика - система просування товару на ринок, одна зі складових комплексу маркетингу, що включає паблік рілейшнз, рекламу, стимулювання збуту, персональні продажі, виставки, ярмарки, торгові переговори.
Лютий І. О. [3, с. 504]	Комплекс заходів інформування, переконання та нагадування клієнтам про елементи продуктового портфеля банку.
Маслова Н. О. [4, с. 156]	Управлінська діяльність, що включає визначення каналів, прийомів і учасників маркетингових комунікацій у межах маркетингової політики банку, спрямованих на створення і підтримку стійких відносин із клієнтами, що є основою забезпечення конкурентних переваг та ефективного функціонування на фінансовому ринку.

Більшість науковців визначають основною метою комунікаційної політики банку узгодження інтересів і зв'язків між надавачами фінансових послуг та їхніми реальними і потенційними клієнтами. На думку Варцаби В. І., комунікаційну політику банку слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на інформування, переконання та нагадування клієнтам про основні продукти банківського портфеля [5, с. 3].

У таблиці 1.2 представлено трактування терміну «комунікаційна політика банку», які представлені у науковій літературі.

Таблиця 1.2 – Наукові підходи до трактування поняття «комунікаційна політика банку»

Автори	Визначення
Слободянюк Н. О., Семенівська О. М. [6]	Комунікаційна політика включає весь комплекс заходів банку у взаємодії з наявними і потенційними клієнтами та зовнішнім оточенням. Основною метою є створення і підтримка позитивного іміджу банку та його послуг.
Волохата В. Є. [5]	Комунікації в банківській сфері розглядаються як управління процесом просування банківських продуктів і послуг на всіх етапах взаємодії з клієнтом, із забезпеченням прямого і зворотного зв’язку.
Зоріна О. І. [7]	Саме завдяки рекламі банківських продуктів формується перше враження про банк; важливо створювати комплексну систему просування, що поєднує всі засоби комунікацій для підвищення привабливості банку.
Маслова Н. О., Хоменко Б. А. [8]	У контексті маркетингу комунікаційна політика банку є системою управлінських принципів і прийомів у сфері комунікацій, спрямованих на створення та підтримку стійких відносин із клієнтами для забезпечення конкурентних переваг.
Мокляк М. В., Литвин І. В., Ярмош Г. В. [9]	Комунікаційна політика банку - це управлінська діяльність, яка визначає канали, методи і суб’єктів маркетингових комунікацій, спрямованих на створення тривалих клієнтських відносин і підвищення ефективності діяльності банку.

Ефективна комунікаційна політика охоплює всі етапи життєвого циклу банківського продукту - від його появи на ринку до реалізації, забезпечуючи при цьому постійний контакт із клієнтами. У межах системи комунікацій банківська установа формує цілісну систему управлінських рішень, засновану на визначених критеріях, принципах та цілях, з метою просування своїх продуктів, встановлення стійких зв’язків із клієнтами та формування позитивного іміджу [8].

Виходячи з цього, можна визначити основні завдання комунікаційної політики банку:

- інформування споживачів про нові банківські продукти чи послуги, а також формування уявлення про бренд банку, що є особливо актуальним на етапі виходу на ринок;
- залучення клієнтів шляхом формування вибіркового попиту, заохочення до використання певного продукту чи послуги;
- нагадування про наявні послуги та підтримання стабільного рівня поінформованості клієнтів [6, с. 6].

Виходячи з наведених трактувань, комунікаційну політику можна визначити як комплексну управлінську діяльність, що є системою принципів, орієнтирів та інструментів, які банк використовує у сфері системи комунікацій. Вона охоплює процеси визначення каналів, методів і учасників комунікацій, спрямованих на формування та підтримку довготривалих взаємовідносин із клієнтами, що є ключовою передумовою забезпечення конкурентних переваг і ефективного функціонування банку на фінансовому ринку.

Закон України «Про банки і банківську діяльність» [10, ст. 56] визначає право клієнта на отримання достовірної інформації щодо діяльності банку. Зокрема, банки зобов'язані надавати відомості, які підлягають обов'язковому оприлюдненню:

– фінансові показники діяльності та економічний стан;

– перелік керівників банку та осіб, що мають істотну участь у його капіталі;

– перелік послуг, що надаються банком;– ціни на банківські продукти;

– іншу інформацію та консультації, пов'язані з наданням банківських послуг.

Система комунікацій будь-якої комерційної установи охоплює широкий спектр суб'єктів, які можна об'єднати у дві основні групи - внутрішню та зовнішню. До внутрішніх суб'єктів належать акціонери, працівники банку та професійна спілка (за її наявності). До зовнішніх суб'єктів відносять клієнтів (потенційних і наявних), державні органи (контролюючі, податкові, наглядові), конкурентів, постачальників, партнерів, посередників, банківські та інші асоціації, громадські організації, місцеві громади, товариства із захисту прав споживачів, а також професійні спілки й об'єднання (рис.1.1) [11].

Важливою складовою дослідження сутності банківських комунікацій є визначення їх основних елементів. За І. О. Лютим, вони включають (рис. 1.2):

- джерело інформації (відправник) - банк, який надає інформацію про власні продукти й послуги, спрямовуючи її до цільової аудиторії;

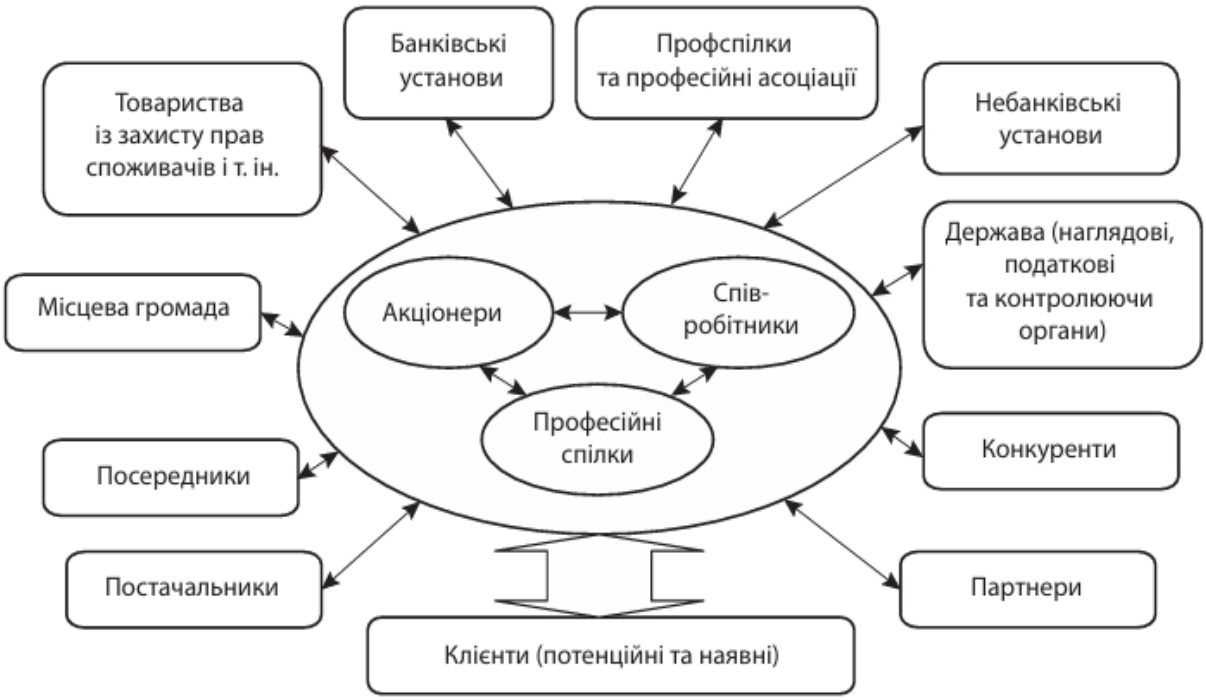


Рисунок 1.1 – Суб’єкти комунікаційних процесів банківської установи

- кодування - перетворення інформаційних потоків у форму, зручну для сприйняття клієнтами;

- звернення - сукупність символів, образів, чисел і повідомлень, які передаються споживачам;

- канали комунікації - засоби й носії, через які поширюється інформація;

- декодування - процес розшифрування повідомлення клієнтом;

- отримувач - реальний або потенційний клієнт банку, який сприймає інформацію;

- зворотна реакція - поведінка клієнтів і їхні відгуки після отримання повідомлення;

- зворотний зв’язок - частина інформації, яку маркетологи банку можуть використати для подальшого аналізу ефективності комунікацій;

- перешкоди - чинники, що можуть спотворювати або ускладнювати передавання повідомлення (наприклад, неякісна поліграфія, невиразні звернення тощо) [12, с. 414–415].



Рисунок 1.2 – Основні елементи комунікаційної політики банківської установи

На нашу думку, перелік елементів комунікаційної політики банку доцільно доповнити компонентом “Прийняття управлінського рішення”, який виступає завершальним етапом реалізації комунікаційної стратегії та забезпечує її ефективність.

1.2 Суть маркетингових комунікацій банківської установи

Комунікаційна політика, як складова маркетингової стратегії банку, базується на взаємодії певних елементів та специфічних інструментів. Під час її розроблення фахівці з маркетингу повинні враховувати переваги й обмеження кожного каналу комунікації для досягнення максимальної результативності. До

основних каналів комунікаційної політики відносять: телебачення, радіомовлення, мережу Інтернет, друковані засоби масової інформації, зовнішню рекламу, персональні продажі банківських продуктів, а також електронну розсилку рекламних матеріалів (листівок, буклетів тощо) [9].

Важливу роль у формуванні та реалізації комунікаційної політики відіграють маркетингові складові, що утворюють єдину систему взаємодії. Досягнення високої ефективності можливе лише за умови врахування характеристик ринкового середовища та особливостей цільової аудиторії.

Засоби маркетингових комунікацій поділяють на основні та допоміжні (синтетичні). До основних належать традиційні інструменти - реклама, зв'язки з громадськістю (public relations), персональний продаж, стимулювання збуту та прямий маркетинг. В умовах цифровізації до них додаються допоміжні інструменти - технологічні засоби стимулювання продажів і просування продуктів, такі як product placement, «вірусний маркетинг», брендинг, маркетинг подій, неформальні комунікації та інтегрований маркетинг у місцях реалізації [13].

Варто зазначити, що окремі інструменти маркетингових комунікацій орієнтовані на просування конкретного продукту, тоді як інші спрямовані на формування бренду та іміджу банківської установи загалом. Відповідно, можна виділити три основні типи маркетингових комунікацій банку:

1 Традиційні - односторонній вплив на клієнта (усі види реклами).

2 Нетрадиційні - взаємодія з клієнтами із зворотним зв'язком (public relations, конференції, прямий або інтегрований маркетинг).

3 Двосторонні - комбінація обох попередніх типів [13].

На підставі викладеного можна стверджувати, що реклама є одним із ключових інструментів комунікаційної політики банку. Вона відіграє провідну роль у просуванні банківських послуг, донесенні до цільової аудиторії інформації про відсоткові ставки, акційні пропозиції, спеціальні умови тощо. Водночас суттєве значення мають і такі засоби, як public relations, персональний продаж, прямий маркетинг та стимулювання збуту. В умовах швидкого розвитку

цифрового середовища особливу актуальність набувають інноваційні інструменти - product placement, брендинг і «вірусний маркетинг» [14].

У таблиці 1.3 представлено основні традиційні елементи комунікаційної політики банку. Водночас сучасний етап розвитку ринку характеризується активним упровадженням новітніх цифрових інструментів. Серед таких діджитал-складових, що динамічно розвиваються в маркетинговій діяльності, варто відзначити нейромаркетинг (дослідження впливу реклами на психологічні реакції людини), ретаргетинг (повторне націлення на цільових споживачів), розвиток вебсайтів, використання технології Big Data (масиви великих обсягів даних), інформаційний сторітеллінг (просування продукту через історії), автоматизацію маркетингових процесів, просування візуального контенту, соціальний медіа-маркетинг (SMM), оптимізацію діяльності в соцмережах (SMO), пошуковий маркетинг (SEM) та блогінг (інфлюєнсерство) [15].

На підставі аналізу наукових підходів комунікаційну політику банку можна визначити як систему ефективного налагодження зв’язків із клієнтами, що базується на узгодженій взаємодії маркетингових принципів, елементів та інструментів практичного впливу. До її основних складових належать реклама, product placement, вірусний маркетинг, брендинг і фірмова символіка, маркетинг подій, неформальні комунікації та інтегральний маркетинг у місцях реалізації послуг [15].

Доведено, що нині спостерігається активна діджиталізація маркетингових комунікацій у банківській сфері, що зумовлює широке використання інструментів, таких як нейромаркетинг, ретаргетинг, вебсайтинг, Big Data, сторітеллінг, автоматизація маркетингу, SMM, SMO, SEM та блогінг. Цифрові технології виявляються значно ефективнішими порівняно з традиційними засобами комунікації, оскільки забезпечують ширші можливості взаємодії банків із поточними та потенційними клієнтами, що створює підґрунтя для подальших досліджень у цьому напрямі [15].

Таблиця 1.3 – Складові маркетингових комунікацій банківської установи

Інструменти	Види	Характеристика
Основні інструменти комунікаційної політики банківської установи		

Реклама	- реклама банківських продуктів та послуг; - реклама усієї банківської установи.	Реалізація рекламних заходів для інформування існуючих і потенційних клієнтів про продукти, послуги та імідж банку.
Зв'язки з громадськістю (Public Relations)	- спонсорство, благодійні акції; - особисті зустрічі; - звітність; - публікації у ЗМІ; - участь у телерадіопрограмах.	Формування позитивного уявлення про банк, налагодження довготривалих взаємовідносин із клієнтами.
Персональні продажі	- безпосередній контакт менеджера з клієнтом.	Індивідуальне спілкування менеджера з клієнтом з метою презентації й реалізації банківських продуктів.
Стимулювання збуту	- матеріальне та моральне заохочення персоналу; - акції, знижки для клієнтів.	Стимулювання продажів шляхом підвищення мотивації працівників і клієнтів, що сприяє прибутковості банку.
Прямий маркетинг	- електронна та поштова розсилка; - телемаркетинг; - інтернет-маркетинг; - створення вебсайту.	Застосування каналів прямого зв'язку з клієнтами для просування послуг і отримання зворотного зв'язку.
Синтетичні засоби маркетингових комунікакацій банківської установи		
Продакт-плейсмент (Product Placement)	- нативна реклама у телепередачах, друкованих виданнях, блогах.	Прихована реклама, що природно інтегрується у контент і легко сприймається аудиторією.
Вірусний маркетинг	- поширення інформації через соціальні мережі.	Добровільне розповсюдження контенту користувачами через зацікавленість у продукті.
Брендинг	- створення логотипу, символіки, корпоративного стилю.	Формування впізнаваного образу банку як окремого бренду.
Маркетинг подій	- пресконференції, семінари, фестивалі, корпоративи.	Просування послуг через організацію або участь у заходах, що створюють емоційний контакт із клієнтами.
Неформальні комунікації	- чутки, неофіційні повідомлення.	Передача інформації з емоційним забарвленням, що впливає на репутацію банку.
Інтегральний маркетинг	- поєднання різних видів реклами, стимулювання збуту, брендингу тощо.	Комплексна взаємодія комунікаційних інструментів для досягнення максимального ефекту.

1.3 Зовнішні комунікації банківської установи як інструмент підтримки репутації

У сучасних посткризових умовах комерційним банкам варто зосередити особливу увагу на підтримці репутації та формуванні позитивного іміджу як всередині організації, так і зовні. У банківській сфері прибутковість безпосередньо залежить від іміджу та репутації, оскільки фінансова діяльність базується на «кредиті довіри» клієнтів, який створюється через внутрішні та зовнішні комунікації. Бізнес-комунікації банку - це систематичні зусилля керівництва для формування і підтримки позитивного іміджу і громадської думки, що сприяє співпраці, визнанню та досягненню цілей діяльності [11].

Зовнішні бізнес-комунікації включають постійний контакт із громадськістю та маркетингову рекламу. Основні цілі зовнішніх комунікацій у банківській сфері полягають у створенні позитивного іміджу, встановленні добрих відносин із засобами масової інформації, формуванні лояльності з боку влади, підтримці довірчих відносин із поточними клієнтами та залученні нових, а також у здійсненні благодійної та соціальної відповідальності [11].

Імідж і репутація часто вважаються синонімами, проте імідж і ідентичність є складовими репутації. Імідж - це зовнішнє сприйняття компанії, ідентичність — внутрішнє уявлення про неї, тоді як репутація відображає загальне уявлення всіх зацікавлених сторін. Формування іміджу передбачає акцентування на перевагах банку та мінімізацію інформації про недоліки. Репутація формується на основі минулого досвіду співпраці з клієнтами, роботи з персоналом, участі у стратегічних проєктах, житті регіону та соціальній відповідальності. Важливу роль у підтримці репутації відіграють ЗМІ - як спеціалізовані, так і масові, що охоплюють широку аудиторію [9].

Інформаційна відкритість банку є фундаментом формування його репутації, тому банк повинен постійно взаємодіяти зі стейкхолдерами, надаючи актуальну інформацію, особливо у кризові періоди. Щоб забезпечити лояльність існуючих і потенційних клієнтів, керівництво має розробити чітку стратегію маркетингових бізнес-комунікацій, що включатиме допродажний маркетинг для залучення клієнтів і післяпродажний - для утримання та формування довіри [15].

Для ефективної зовнішньої комунікації важливо використовувати комплекс маркетингових інструментів: рекламу, PR, прямий маркетинг, персональні продажі та стимулювання збуту. Реклама має охоплювати два напрямки: інформування про банківські продукти і брендова реклама, що формує позитивний образ банку як надійного фінансового партнера [15].

PR (public relations) банку - це сукупність маркетингових інструментів, спрямованих на підтримку вже побудованої репутації та встановлення взаєморозуміння між банком і громадськістю. PR-активність орієнтована на різні цільові групи, включно з інвесторами, ЗМІ та державними структурами. Основними інструментами PR є соціальні проекти (спонсорство, благодійність, корпоративна соціальна відповідальність), професійні заходи (виставки, форуми, конференції, круглі столи, річні звіти), спеціальні події (нагородження лідерів галузі, презентації, конкурси, премії), а також робота із ЗМІ через паблісіті, презентації та публікації на офіційному сайті [16].

Для проведення рекламних заходів серед клієнтів банки використовують медіарекламу у друкованих та онлайн-ЗМІ, пряму рекламу (особисті зустрічі, телефонні дзвінки, розсилка листівок у партнерських компаніях) та рекламу всередині банківських приміщень (вітрини, стенди, брошури) [16].

Важливими складовими маркетингової комунікації банку є прямий маркетинг і особисті продажі. Особистий продаж передбачає прямий контакт працівників банку з клієнтами — від топ-менеджменту до співробітників у філіях. Успішність цього процесу залежить від комунікабельності, переконливості та професійної підготовки співробітників, які повинні добре знати банк і його продукти, представляти його як надійного партнера і дотримуватися високих етичних стандартів. Для цього керівництво має формувати корпоративну філософію, цінності та етичні норми, підтримуючи позитивну мотивацію працівників [14].

Прямий маркетинг у сучасних банках активно застосовується для цілеспрямованої роботи з окремими групами клієнтів із метою максимального їх залучення. Основні форми прямого маркетингу включають поштові розсилки,

телемаркетинг, телефонні кампанії і особливо онлайн-маркетинг. Інтерактивний маркетинг найчастіше реалізується через цифрові канали: SMS і MMS розсилки, електронні листи, спеціальні промо-сайти, інтернет-реклама, гостьові книги, чати, блоги, кол-центри та соціальні мережі [14].

Основними перевагами для комерційних банків від користування інтернетом як каналом маркетингових комунікацій є:

- завдяки інтернету відбувається процес глобалізації інформації, тому всі комунікаційні повідомлення банку стають доступні для усіх зацікавлених осіб з будь-якої країни;

- більш точне охоплення цільової аудиторії завдяки розміщення повідомлень банку на вузькоспеціалізованих сайтах, за рахунок вибору потрібного географічного регіону та за рахунок розміщення інформації у певний час (за допомогою targeting);

- висока гнучкість і швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі, оскільки існує можливість швидко і без великих фінансових втрат коригувати, чи змінити комунікативну політику і програму;

- зручність для клієнтів банку, адже завдяки інтернету мають можливість користуватися послугами банку on-line 24/7 і дізнаватися всю актуальну інформацію і новини банку;

- зниження фінансових витрат банку на здійснення бізнес-комунікацій [16].

Одним з найбільш поширених інструментів бізнес-комунікацій через інтернет є банерна реклама – графічні зображення, які містять гіперпосилання на сайт банку і розміщуються в мережі на різних спеціалізованих сайтах та інформаційних порталах [14].

Текстова реклама в інтернеті – це рекламне повідомлення, включене в загальний текст на сторінці спеціального сайту і має вигляд її складової частини [14].

Широке використання інтернет-технологій в бізнес-комунікаціях комерційного банку сприяє скороченню фінансових витрат, прискоренню

процесу комунікацій і, як наслідок, збільшенню ефективності і прибутковості банку [15].

На сьогодні активно розвивається такий напрям маркетингових бізнес-комунікацій як соціальний медіа маркетинг, дослідження його особливостей та переваг уже знайшло свій розвиток у науковій літературі.

Соціальні медіа – це Інтернет-платформа з технологією на принципах Web 2.0, що дозволяє користувачам створювати контент та обмінюватися ним, спілкуватися, співпрацювати та брати участь у різноманітних напрямках соціальної активності [15].

Основними платформами соціальних медіа є [16]:

1 Соціальні медіа, основна мета яких є налагодження спілкування (Facebook).

2 Соціальні медіа, основна мета яких є обмін мультимедійним матеріалом:

- відео (YouTube, Vimeo, тощо);
- зображення (Instagram, Pinterest, тощо);
- музика та аудіофайли (Last.fm, SoundCloud, тощо).

3 Соціальні медіа для публікації авторських блогів (Blogger, Twitter, тощо);

4 Інтернет-платформи соціальних закладок (Pinterest, Google Reader, links.i.ua, тощо);

5 Інтернет-платформи соціальних новин (Reddit, Newsvine, тощо);

6 Соціальні медіа, пов’язані з розвагами (ігри (Zynga), медіа платформи (YouTube, MySpace), віртуальні світи (Second Life, World of Warcraft).

Соціальний медіа маркетинг – специфічний інструмент маркетингових бізнес-комунікацій комерційних банків, що передбачає просування банківських послуг, а також бренда завдяки використання соціальних медіа, контент яких формується та оновлюється зусиллями їх користувачів [14]

Основними перевагами для вітчизняних банків від використання соціальних медіа є:

– можливості цільового моніторингу діалогів у блогах, соціальних об’єднаннях, тематичних спільнотах, що значно розширює доступ до інформації;

– можливості здійснення географічного, демографічного, соціального та іншого таргентингу аудиторі;

– використання механізму PR замість реклами, що є значно ефективнішим, широкі можливості бренд менеджменту;

– рекламі в соціальних мережах найменшою мірою притаманна нав’язливість;

– побудова взаємовідносин із громадськістю та ЗМІ, що створює можливість поширення інформації про компанію та її діяльність у соціальних медіа;

– можливості діалогу із потенційними споживачами;– відносно низькі затрати на просування товару;

– формування лояльності цільової аудиторії до компанії;

– широке використання можливостей «сарафанного радіо» («world-of-mouth») тощо [16].

Банки за допомогою соціальних мереж може досягати довгострокові комунікаційні цілі, серед яких: широка інформованість цільової аудиторії, підвищення лояльності не лише до банківських послуг, а й до бренду, моніторинг думок і настроїв у мережі клієнтів банку, формування репутації надійного банку та забезпечення ефективного брендингу у цілому [15].

Це стає можливим, так як соціальний медіа маркетинг надає більш широкі можливості впливу на свідомість клієнтів банку.

Всі ці переваги зумовили широке застосування соціальних медіа у бізнес-комунікаціях банку.

На нашу думку, використання маркетингу у соціальних мережах, створює додаткові можливості у реалізації банківських послуг.

З метою залучення додаткової аудиторії та формування лояльності до бренду, банки в комунікаційних процесах використовують різноманітні спільноти, рекламні додатки та особисту онлайн-комунікацію [9].

Спільноти в соціальних мережах можуть бути представлені як офіційні групи та сторінки комерційних банків, так і неофіційні сторінки лояльних клієнтів бренда [9].

Рекламні додатки застосовуються при використанні додатків платформи соціальної мережі, найчастіше ігор, для ширшого залучення членів соціальних мереж до бренду банку, а також впливають на зв'язок «бренд – споживач» [11].

При цьому використання особистих повідомлень є найбільш клієнтоорієнтованим інструментом взаємодії з цільовою аудиторією.

Найбільш поширеним інструментом комунікації банків зі своїми клієнтами є його офіційні сторінки в соціальній мережі Facebook [11].

Такі спільноти в соціальній мережі суттєво доповнюють корпоративні сайти комерційних банків, адже вони мають ефективніші можливості поширення інформації та сприймаються учасниками спільноти як більш особисті.

1.1 Фактори, що впливають на комунікаційну політику банківської установи

Багато досліджень підтверджують, що ефективна комунікація банківських установ є ключовою для підтримки фінансової стабільності, формування ринкових очікувань і сприяння економічному зростанню. Розглянемо основні чинники, які показують результативність комунікаційної політики банківських установ, на основі аналізу попередніх досліджень.

На рисунку 1.4 представлено загальну систему комунікаційної політики банківської установи [3].

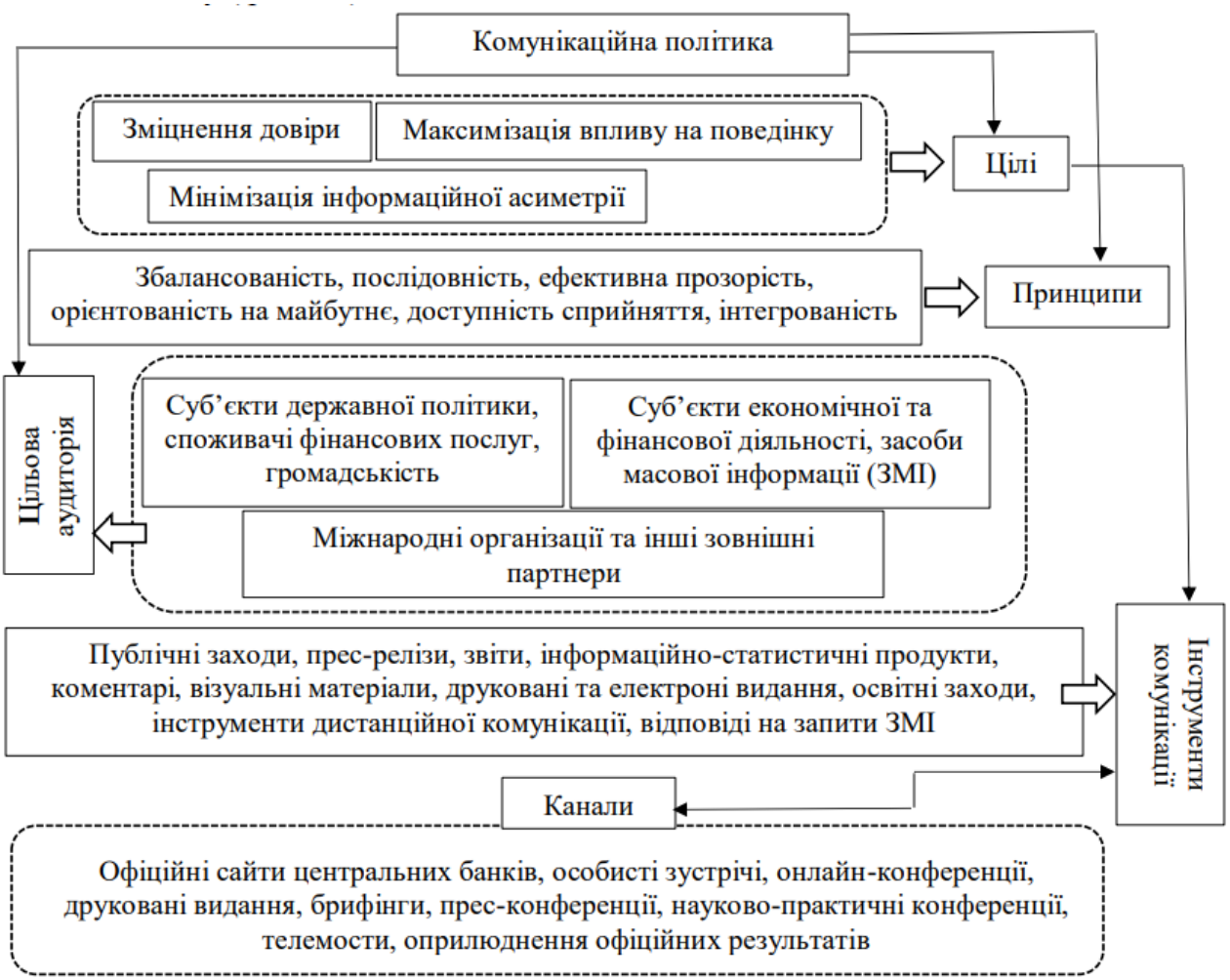


Рисунок 1.4 – Загальна система комунікаційної політики банківської установи

Першим і основним фактором є прозорість. Центральні банки, що відкрито і зрозуміло інформують про свої цілі, політику та процес ухвалення рішень, здобувають більшу довіру громадськості та ринків. Вони також мають чесними щодо викликів і ризиків економіки. Завдяки прозорості центральні банки формують репутацію надійних інститутів. Так, у дослідженнях Андреа Фракассо, Ганса Генберга та Виплоші показано, що якісні інфляційні звіти, пов'язані з меншою кількістю несподіваних змін у політиці, а чіткість і переконливість цих звітів підвищують передбачуваність рішень щодо процентних ставок [3].

Другим фактором є послідовність. Центральні банки мають використовувати одну і ту ж лінію у своїй комунікації, використовуючи чітку та

постійну мову, використовуючи додаткові сигнали. Непослідовність може спровокувати плутанину, втрату довіри та волатильність на ринках [3].

Також велике значення має своєчасність повідомлень. Оперативне інформування суспільства та ринків дозволяє зменшити невизначеність і кількість, а для цього потрібні ефективні канали комунікації та швидкі процеси прийняття рішень [9].

Не менш важливо адаптувати комунікацію до аудиторії, обираючи відповідний стиль і мову для широкої громадськості, фінансових ринків або політичних суб'єктів. Невідповідна комунікаційна стратегія може призвести до непорозуміння і втрати довіри [11].

Регулярність також є ключовою роль, оскільки систематичне надання оновленої інформації зміцнює довіру та підтримує стабільність на ринках. Центральні банки мають прагнути до простої й зрозумілої мови, уникаючи складних термінів, щоб мінімізувати ризик неправильних інтерпретацій [3].

Ефективність комунікації залежить і від зовнішнього контексту - економічної ситуації чи політичних змін. За кризових умов або змін у політичному середовищі банк повинен оперативно коригувати комунікаційну стратегію, щоб зберегти її релевантність і вплив [3].

Отже, для досягнення своїх цілей центральні банки повинні реалізовувати прозору, послідовно, остаточно, цільову і зрозумілу комунікаційну політику, здатну адаптуватися до змінених економічних і політичних умов.

Висновок до розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретичних аспектів комунікаційної політики банківських установ можна зробити такі узагальнення:

Комунікаційна політика є невід’ємною складовою стратегічного управління банком і виступає ключовим інструментом формування його конкурентних переваг. Вона забезпечує налагодження стійких зв’язків між банком і цільовими аудиторіями, сприяючи підвищенню довіри, формуванню позитивного іміджу та зростанню капіталізації установи.

Маркетингові комунікації банку — це цілісна система взаємодії елементів і каналів просування, що охоплює як традиційні інструменти (рекламу, PR, персональні продажі, прямий маркетинг, стимулювання збуту), так і сучасні діджитал-засоби (product placement, брендинг, вірусний маркетинг, сторітеллінг, SMM, Big Data, нейромаркетинг тощо). Ефективне їх поєднання забезпечує комплексний вплив на клієнтів та підвищує результативність діяльності банку.

Зовнішні комунікації банку виконують стратегічну роль у підтримці його репутації та формуванні громадської довіри. Репутація виступає нематеріальним активом, який визначає успішність банківської діяльності. Її формування можливе через систематичні PR-заходи, соціальну відповідальність, інформаційну відкритість і конструктивну взаємодію із засобами масової інформації.

Інтернет-комунікації та соціальні медіа стали провідним напрямом розвитку сучасного банківського маркетингу. Соціальний медіа маркетинг (SMM) сприяє підвищенню впізнаваності бренду, розширенню клієнтської бази, зростанню лояльності споживачів і формуванню позитивного громадського іміджу банківської установи.

Ефективна комунікаційна стратегія банку має базуватися на принципах відкритості, достовірності, зворотного зв’язку, інтегрованості каналів і клієнтоорієнтованості. Вона повинна охоплювати як внутрішні, так і зовнішні суб’єкти комунікаційного процесу, забезпечуючи цілісне інформаційне середовище функціонування банку.

Отже, комунікаційна політика сучасної банківської установи є комплексною управлінською системою, спрямованою на формування довгострокових взаємин із клієнтами, підвищення довіри та зміцнення репутації, що в підсумку визначає рівень конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1 Загальна характеристика розвитку банківського сектору України

Банківська система є ключовою ланкою фінансової інфраструктури держави, що забезпечує безперервний рух грошових потоків, акумуляцію вільних коштів та їхнє спрямування у продуктивні сфери економіки. Для України, яка перебуває у процесі відновлення після глибоких економічних і воєнних потрясінь, ефективне функціонування банківського сектору має стратегічне значення.

Повномасштабна війна, яка розпочалась у 2022 році, стала безпрецедентним викликом для всієї фінансової системи України. У цих умовах банківські установи продемонстрували високу стійкість, адаптивність і здатність забезпечувати безперервне функціонування фінансової інфраструктури країни [17].

З перших днів воєнних дій Національний банк України (НБУ) та комерційні банки запровадили механізми фінансової стабілізації. Серед них:

- обмеження на рух капіталу для збереження валютних резервів;
- запровадження режиму банківських “канікул” для клієнтів у зонах бойових дій;
- забезпечення роботи резервних дата-центрів та ІТ-інфраструктури, що дозволило банкам проводити платежі навіть під час обстрілів і відключень електроенергії;
- організація мобільних відділень і використання дистанційних каналів обслуговування [18].

Завдяки цим заходам банківська система залишалася функціональною навіть у найскладніші періоди 2022–2023 років, забезпечуючи розрахунки держави, бізнесу та населення.

НБУ здійснював постійний моніторинг ліквідності банків, підтримував їх через інструменти рефінансування, контролював валютний ринок і платоспроможність установ. Завдяки цим діям:

- жоден системно важливий банк не припинив роботу;
- ліквідність системи залишалася на стабільному рівні;
- банки продовжували виконувати свої зобов’язання перед вкладниками [19].

У 2023–2024 роках НБУ поступово пом’якшував валютні обмеження і відновлював механізми ринкового регулювання, що свідчить про адаптацію сектору до воєнних умов [19].

Банки швидко перейшли на гібридні та дистанційні моделі роботи, зосередившись на цифрових сервісах. Основні напрями адаптації [20]:

- розвиток онлайн-банкінгу (мобільні додатки, чат-боти, віддалена ідентифікація клієнтів);
- цифрові платежі через “Дію”, Apple Pay, Google Pay, QR-коди;
- скорочення витрат на утримання мережі відділень та перехід до електронного документообігу;
- зміцнення кібербезпеки, створення систем резервного зберігання даних та відновлення роботи після кібератак.

Цифровізація не лише забезпечила безперебійне обслуговування, а й підвищила довіру населення до банків у період кризи.

Банківський сектор активно долучився до державних програм підтримки економіки [21]:

- програма «5-7-9%» — доступне кредитування бізнесу;
- проєкт «єОселя» — іпотека для військових, лікарів, вчителів;
- програма «єРобота» — мікрокредити для малого бізнесу.

Також банки масово запроваджували кредитні канікули, пільгові умови обслуговування карток та відтермінування платежів для громадян, що постраждали від бойових дій. Ці кроки дозволили зберегти фінансову дисципліну клієнтів і уникнути різкого зростання непрацюючих кредитів (NPL) [22].

У 2024—2025 рр. український банківський сектор показав ознаки поступового відновлення та підвищення стійкості: прибутковість зросла, якість

кредитного портфеля покращилась (NPL скоротився), капіталізація загалом зміцнюється, а цифровізація послуг прискорюється. Водночас сектор залишається вразливим до макро- та воєнних ризиків, потребує додаткового фінансування від міжнародних партнерів для відновлення економіки та модернізації інфраструктури [23].

На період 2025 року кількість діючих банків в Україні 60, з них 26 – банки з іноземним капіталом, причому 19 банків мають 100 % іноземний капітал. Динаміка зміни кількості банків за два останні роки подано на рисунку 2.1 [24].

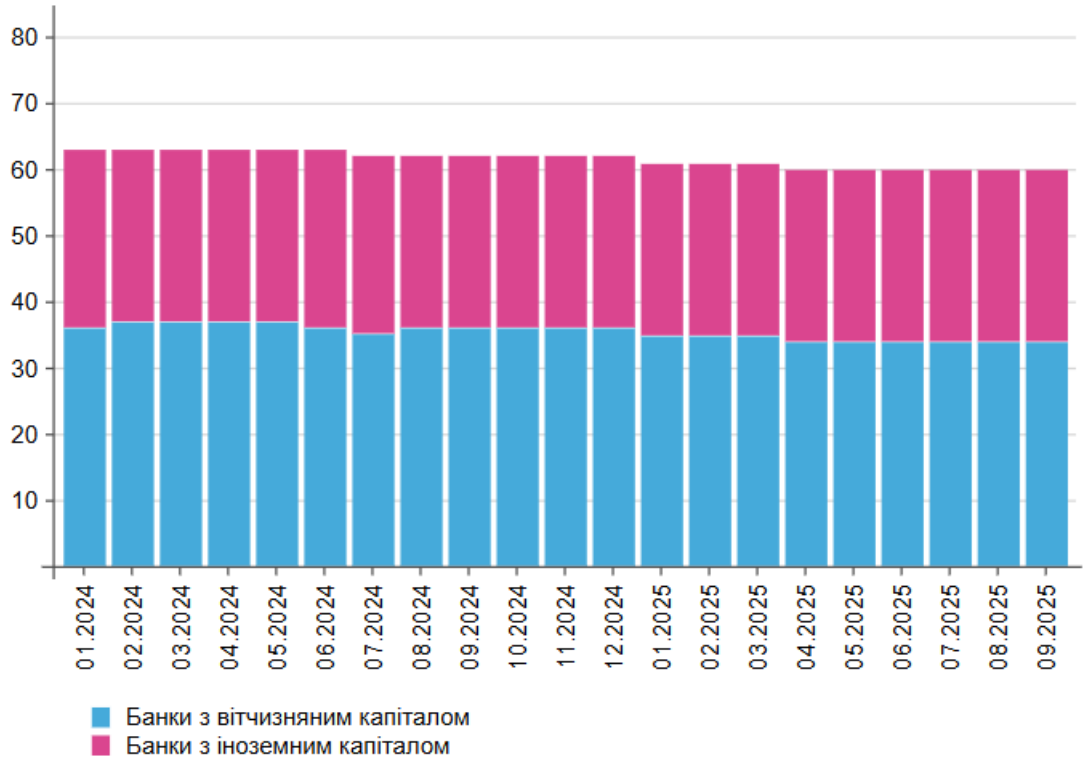


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості діючих банків в Україні впродовж 2024-2025 р.р.

Період двох останніх років демонструє наступні особливості роботи банківської системи в Україні:

1 Секторна прибутковість: Чистий прибуток сектору у 2024 році становив понад 103 млрд грн, що є другим найвищим результатом в історії українського банкінгу. банки загалом отримали ~103.7 млрд грн прибутку у 2024 році; близько 39% цього прибутку — частка одного великого гравця (PrivatBank) [25].

2 NPL: частка непрацюючих кредитів у секторі скоротилася до ~30.3% станом на 1 січня 2025 р. (зниження на ~7.1 п.п. за рік). Тренд зниження NPL триває з 2023 року [25].

3 Капіталова достатність і стресостійкість: за оцінками НБУ та доповіді з фінансової стабільності, розподіл достатності капіталу покращився, але частина банків має показники, які вразливі в стрес-сценарі; регулятор продовжує моніторинг та підсилення вимог [24].

4 Лідери ринку та концентрація: PrivatBank утримує домінуючі позиції в багатьох сегментах (зокрема картковий ринок). Разом із кількома активними приватними цифровими банками (mono/Monobank) формуються два великих кластери: «традиційні великі» + «швидко зростаючі цифрові» [25].

5 Міжнародне фінансування та ресурси на відбудову: міжнародні фінансові установи (наприклад, EBRD) планують суттєві інвестиції в 2025 році, що створює окремі джерела капіталу та фінансування для банківського кредитування відновлення інфраструктури [25].

Можна виділити наступні тренди та драйвери розвитку банківської системи України у період війни:

1 Покращення якості активів. Суттєве зниження NPL — результат реструктуризації, відновлення економічної активності та більш цілеспрямованої політики банків щодо проблемних кредитів. Це підвищує можливості для нового кредитування [25].

2 Зростання прибутковості, але залежність від кількох великих гравців. Значну частку прибутку генерує кілька провідних банків (зокрема державний PrivatBank). Це підвищує концентраційні ризики [24].

3 Цифровізація послуг. Перехід клієнтів на цифрові канали (мобільні додатки, інтернет-банкінг) прискорюється — зростають neo-/challenger банки і цифрові сервіси великих банків. Це знижує витрати на обслуговування і підвищує клієнтський досвід, але збільшує конкуренцію на платежах і комісіях. Понад 80% операцій фізичних осіб здійснюються онлайн. Активно розвиваються

мобільні додатки, віртуальні карти, онлайн-кредитування та система "Дія.Підпис" [27].

4 Регуляторна еволюція та адаптація до ЄС-стандартів. Стратегія фінансового сектора та ініціативи Мінфіну і НБУ спрямовані на наближення до європейських вимог (SREP, CRD/CRR тощо). Це підвищує вимоги до капіталу й управління ризиками. [26]

5 Зовнішнє фінансування і роль донорів. Великі міжнародні інвестиції в енергетику й реконструкцію дають банкам можливості для великих проєктних кредитів, але водночас збільшують залежність від політичного та військового контексту. [24]

Водночас зросли ризики у діяльності банків:

- воєнні ризики та інфраструктурні пошкодження. Невизначеність операційної діяльності в уражених регіонах, ризики платоспроможності позичальників у зонах бойових дій [27].
- макроекономічні шоки. Інфляція, валютні коливання, бюджетний тиск можуть стримувати кредитування та впливати на маржі.[23]
- концентрація ризику. Сильна частка декількох банків у прибутку/активах — ризик системного впливу у випадку проблем у великому гравці. [23]
- кібер- і операційні ризики. Зростання цифрових каналів підвищує вимоги до кібербезпеки та відмовостійкості інфраструктури. [27]

У таблиці 2.1 представлено порівняльний аналіз провідних банків України.

За даними таблиці 2.1 бачимо, що п’ятірка банків — PrivatBank, Oschadbank, Raiffeisen Bank, Monobank (Універсал Банк) і ПУМБ — формує основу українського банківського сектору, акумулюючи понад 60% активів системи. Усі банки демонструють прибутковість, високу адаптивність до воєнних умов і різні моделі розвитку: від масового роздрібного банкінгу до спеціалізації на малому бізнесі чи корпоративних клієнтах [28].

Таблиця 2.1 - Порівняльний аналіз провідних банків України

Показник / Банк	PrivatBank	Oschadbank	Raiffeisen Bank	Monobank (Універсал Банк)	PUMB (Перший Український Міжнародний)
Тип власності	Державний	Державний	Іноземний (Австрія)	Приватний український	Приватний український
Чистий прибуток 2024, млрд грн	~40,4	~12,3	~10,5	~8,6	~7,2
Частка на ринку активів	≈ 27%	≈ 14%	≈ 9%	≈ 8%	≈ 6%
NPL (частка непрацюючих кредитів)	18%	34%	10%	7%	9%
Основний сегмент	Масовий ринок, роздріб	Корпоративний, держсектор	SME, преміум	Роздріб, цифрові послуги	Роздріб, малий бізнес
Цифровізація / IT-рівень	Високий, повна інтеграція з “Дією”	Середній	Високий	Дуже високий (100% онлайн)	Високий
Ключові переваги	Масштаб, капітал, стабільність	Велика мережа, держпідтримка	Європейські стандарти, прозорість	Гнучкість, швидкість, технології	Баланс технологій і традицій
Основні ризики	Концентрація клієнтів, бюрократія	Високий NPL, повільна диджиталізація	Відтік капіталу через ризики країни	Залежність від мобільного каналу	Висока конкуренція у роздрібі
Перспективи розвитку	Екосистема держпослуг + retail	Реформа корпоративного сектору	Розширення SME-кредитування	Нові fintech-продукти та експансія	Кредитування відбудови + SME

Складено автором на основі [28-33]

PrivatBank залишається абсолютним лідером за чистим прибутком (≈40,4 млрд грн) та часткою активів (близько 27%). Це свідчить про його системну вагу та ефективне управління активами, попри високий рівень бюрократичних процедур, характерний для державних установ [33].

Oschadbank посідає друге місце серед державних банків, проте має високий рівень проблемних кредитів (34%), що є ознакою потреби у реструктуризації портфеля та вдосконаленні ризик-менеджменту [32].

Raiffeisen Bank демонструє європейські стандарти ефективності, з одним із найнижчих рівнів NPL (10%) і стабільним прибутком (≈10,5 млрд грн), що свідчить про збалансовану політику управління ризиками [28].

Monobank (Універсал Банк) став найуспішнішим приватним цифровим банком, з прибутком близько 8,6 млрд грн і найнижчим рівнем NPL (7%). Його повна онлайн-модель забезпечує високу ефективність при мінімальних операційних витратах [31].

ПУМБ утримує середню позицію з прибутком 7,2 млрд грн, демонструючи стабільну роботу в сегменті роздрібного кредитування та малого бізнесу. Його бізнес-модель збалансована між інноваційністю та класичним банкінгом [30].

Усі банки, окрім Oschadbank, мають високий рівень IT-розвитку. Monobank є безумовним лідером цифрової трансформації, повністю працюючи онлайн без відділень. PrivatBank активно інтегрований із державними цифровими сервісами (“Дія”) та впроваджує масштабні IT-рішення. Raiffeisen Bank та ПУМБ також активно інвестують у мобільний банкінг і цифрову ідентифікацію. Oschadbank відстає за темпами диджиталізації, що знижує його конкурентоспроможність у роздрібному сегменті [28].

Найбільш ризиковими є Oschadbank (через високий NPL і неефективну структуру активів) та частково PrivatBank (через надмірну концентрацію клієнтів і бюрократичність). Raiffeisen Bank, Monobank і ПУМБ мають нижчий рівень кредитних ризиків, завдяки гнучкості управління портфелем і точнішому скорингу позичальників. Для Monobank існує операційний ризик залежності від IT-інфраструктури, що потребує постійних інвестицій у кіберзахист.

PrivatBank і Monobank зосереджені на роздрібному ринку, конкуруючи за фізичних осіб. Oschadbank зберігає орієнтацію на корпоративний і державний сектор. Raiffeisen Bank спеціалізується на малому та середньому бізнесі (SME) та преміальному сегменті. ПУМБ поєднує роздрібний і бізнес-сегмент, утримуючи конкурентну позицію серед універсальних банків.

Загалом, можна виділити основні тенденції функціонування та розвитку банків у період війни [27]:

- перехід від пасивної стратегії виживання до активної моделі розвитку, орієнтованої на кредитування відновлення економіки;
- зростання конкуренції між державними та приватними банками, особливо в сегменті цифрових сервісів;
- розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями (ЄБРР, IFC, Світовий банк) для фінансування відбудови;
- зростання ролі регуляторних стандартів ЄС, адаптація політики ризик-менеджменту до вимог CRR/CRD IV;
- підвищення довіри населення до банківської системи — обсяг депозитів продовжує зростати навіть в умовах війни.

Сектор переходить у фазу структурної трансформації: від системи виживання — до моделі стійкого, цифрово орієнтованого розвитку. Успіх подальшого відновлення залежить від збереження макрофінансової стабільності, міжнародної підтримки, ефективного управління ризиками та готовності банків інвестувати у цифрові й “зелені” продукти [27].

2.3 Характеристика діяльності АТ «Ощадбанк»

Банківська система України посідає важливе місце в національному господарському механізмі та вважається однією з найбільш розвинених його складових, оскільки її реформування розпочалося раніше, ніж у більшості секторів економіки держави [34, с. 19].

АТ «Ощадбанк» належить до групи системно важливих банків України та за обсягами активів, депозитного портфеля й кредитних операцій посідає друге місце серед вітчизняних банківських установ.

Загальна характеристика АТ «Ощадбанк» наведена в таблиці 2.2.

Історія установи розпочалась із проголошенням незалежності України у 1991 році, коли банк був відокремлений від Ощадбанку СРСР.

Таблиця 2.2 – Загальна характеристика АТ «Ощадбанк»

Характеристика	Значення

Найменування	Акціонерне товариство «Державний ощадний банк України»
Коротка назва	АТ «Ощадбанк»
Форма власності	Акціонерне товариство
Статус	Систематично важливий банк України
Рік заснування	1917
Головний офіс	м. Київ, Україна
Мережа відділень	1749 відділень, 2790 банкоматів, 2555 терміналів самообслуговування
Активи	452,2 млрд грн (станом на 01.10.2025)
Капітал	43.6 млрд грн (станом на 01.10.2025)
Чистий прибуток	12.9 млрд грн (за 2024 рік)
Кількість працівників	18,1 тис. осіб (станом на 01.07.2024)
Основні напрямки діяльності	- Депозитні операції - Кредитні операції - Платіжні послуги - Інвестиційні послуги - Страхові послуги - Інші фінансові послуги
Міжнародна діяльність	- Участь у міжнародних розрахунках - Надання валютних кредитів - Міжнародне кредитування експорту - Участь у міжнародних проектах

31 грудня 1991 року його було зареєстровано Національним банком України як самостійний суб'єкт під назвою «Державний спеціалізований комерційний ощадний банк України». Після прийняття Закону України «Про банки та банківську діяльність» від 20 вересня 2001 року [35] установі було надано особливий правовий статус.

Постановою Кабінету Міністрів України від 21 травня 1999 року [36], на виконання розпорядження Президента України від 20 травня 1999 року, банк було реорганізовано у відкрите акціонерне товариство «Державний ощадний банк України» (скорочено – Ощадбанк). Державу, в особі Кабінету Міністрів України, визначено єдиним засновником банку. Ліцензія Національного банку України на здійснення банківських операцій видана 16.01.2002 р. №148.

Нині Ощадбанк залишається єдиним банком країни, який відповідно до законодавства має державну гарантію повного збереження та повернення депозитів громадян за першою вимогою.

АТ «Ощадбанк» належить до найбільш потужних і стабільних банківських структур України, ефективно конкурує на ринку фінансових послуг і реалізує

стратегічний курс на модернізацію та розвиток. За рішенням НБУ, у 2023 році банк включено до переліку системно важливих. Його акціонером та бенефіціарним власником зі 100% часткою виступає держава в особі Кабінету Міністрів України. Установа також є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (свідоцтво №231 від 13.04.2022 р.) [37].

Згідно з банківською ліцензією та відповідними дозволами Національного банку України, Ощадбанк уповноважений здійснювати повний спектр базових та спеціалізованих банківських операцій. Види послуг відносно різних категорій клієнтів подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Послуги АТ «Ощадбанк» відносно різних категорій клієнтів

Категорія клієнтів	Перелік послуг
Фізичні особи	– розміщення депозитів у національній та іноземній валютах; – проведення розрахунково-касових операцій і здійснення переказів готівкових коштів; – надання споживчих кредитів, включаючи житлові та автокредити; – організація виплат заробітної плати, пенсій та соціальної допомоги; – випуск, обслуговування та використання платіжних карток міжнародних платіжних систем (Visa, MasterCard).
Юридичні особи	– доступ до системи віддаленого обслуговування «клієнт-банк»; – кредитування суб'єктів господарювання; – операції з депозитарними цінними паперами; – фінансування зовнішньоекономічних операцій; – послуги щодо тимчасового розміщення коштів; – відкриття та обслуговування депозитів; – операції з банківськими металами; – послуги інкасації.
Корпоративні клієнти	– надання фінансування на основі різних видів кредитних продуктів; – оформлення гарантій та поручительств від імені третіх осіб; – реструктуризація заборгованості у разі фінансових труднощів, спричинених економічними ризиками; – залучення коштів на депозитних умовах; – проведення розрахунково-касових операцій у національній та іноземній валютах; – надання інкасаційних послуг та перевезення цінностей; – організація дистанційного банківського обслуговування.

Банківська інфраструктура складається з центрального апарату, самостійних філій з окремим балансом та мережі територіально відокремлених відділень. Модель організації діяльності побудована відповідно до стратегії

універсального банку, що передбачає високий рівень технологічної автономності та масштабованості. Зокрема, банк має централізовані ІТ-системи, автоматизовані сервіси обслуговування та кредитування, сучасне сховище даних, власний контакт-центр і картковий процесинг, що відповідає вимогам інформаційної безпеки.

У межах трансформаційного курсу Ощадбанк модернізує мережу обслуговування клієнтів та оптимізує бізнес-локації.

Управлінська структура банку сформована на засадах централізації та чіткої вертикальної субординації, що забезпечує узгодженість управлінських рішень і контроль за їх реалізацією. До її складу входять: центральний апарат, мережа філій (у тому числі обласні управління та Головне управління у м. Києві та Київській області), відділення, а також територіально відокремлені безбалансові підрозділи.

Територіально відокремлені безбалансові відділення не мають статусу юридичної особи та провадять діяльність від імені банку відповідно до затверджених внутрішніх положень. Філії банку виконують банківські та інші операції від імені банку на основі письмових дозволів, виданих центральним апаратом, у межах наявної банківської ліцензії та отриманих повноважень. Аналогічний принцип застосовується до діяльності безбалансових відділень, які діють у межах дозволів банку або відповідної філії, до складу якої вони входять.

Функціонування банку, зокрема і АТ «Ощадбанк», супроводжується виникненням широкого спектра фінансових відносин, які класифікуються на внутрішні (в межах банківської установи) та зовнішні (з економічними контрагентами, регуляторами, фінансово-кредитними установами та клієнтами).

Організаційна структура Головного банку базується на принципах автономності департаментів і дирекцій при ухваленні управлінських рішень щодо оптимізації власної діяльності. Чітке визначення відповідальності керівників структурних підрозділів сприяє підвищенню ефективності операційної діяльності банку (рис.2.2).



Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ «Ощадбанк»

Загалом організаційна модель управління Ощадбанку відповідає чинному законодавству України та нормативним актам Національного банку України, що забезпечує належний рівень делегування повноважень, внутрішнього контролю та управлінської прозорості.

Загальний аналіз роботи АТ «Ощадбанк» представлено на рисунку 2.3, на основі якого можна зробити висновки, що банк демонструє високу фінансову стійкість, зростання прибутковості, збільшення клієнтської та депозитної бази, що свідчить про ефективність управління навіть в умовах макроекономічних викликів воєнного періоду. Банк посилює свою позицію як ключовий системно важливий учасник фінансової системи України.

АБ «Ощадбанк», станом на 01.07.2024

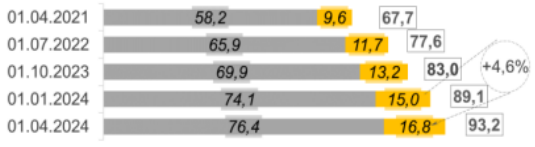
Частка держави (в особі Кабінету Міністрів України): 100%
Голова Правління: Сергій Наумов
Голова Наглядової Ради: Володимир Лавренчук

К-ть відділень: 1 749
К-ть співробітників: 18 137

1 Показники балансу

млн грн	01.01.2024	01.04.2024	01.07.2024	зміни порівняно з 01.01.2024 млн грн	%	порівняно з 01.04.2024 млн грн	%
Чисті активи, усього	**345 689**	**372 080**	**408 711**	63 022	18,2	36 630	9,8
Загальні активи, усього	**371 880**	**398 234**	**435 060**	63 181	17,0	36 826	9,2
Грошові кошти та їх еквіваленти	35 844	40 785	47 150	11 306	31,5	6 366	15,6
Кредити та заборгованість клієнтів	89 109	93 173	96 668	7 559	8,5	3 495	3,8
у т. ч. кредити та заборгованість юр.осіб	74 149	76 390	78 085	3 937	5,3	1 696	2,2
у т. ч. кредити та заборгованість фіз.осіб	14 961	16 783	18 583	3 622	24,2	1 799	10,7
ОВДП	107 447	112 682	126 401	18 954	17,6	13 719	12,2
Зобов'язання, усього	**316 980**	**339 080**	**372 898**	55 918	17,6	33 818	10,0
Кошти, отримані від НБУ	0	0	0	0	-	0	-
Кошти банків	1 641	1 182	1 100	-541	-33,0	-82	-6,9
Кошти клієнтів	298 970	321 923	352 337	53 367	17,9	30 414	9,4
у т. ч. СГД та НФУ	108 893	132 968	153 338	44 445	40,8	20 370	15,3
у т. ч. кошти фізичних осіб	188 333	187 207	197 339	9 006	4,8	10 132	5,4
Довідково:							
Статутний капітал	**49 473**	**49 473**	**49 473**	0	0,0	0	0,0
Власний капітал, усього	28 709	33 000	35 813	7 104	24,7	2 812	8,5
Регулятивний капітал	27 646	26 977	28 967	1 321	4,8	1 990	7,4
Адекватність регулятивного капіталу (Н2)	16,57%	15,70%	14,35%	x	x	x	x
Прибуток/(збиток) після оподаткування	**5 978**	**4 856**	**8 813**	x	x	x	x

Кредити та заборгованість, *млрд грн*

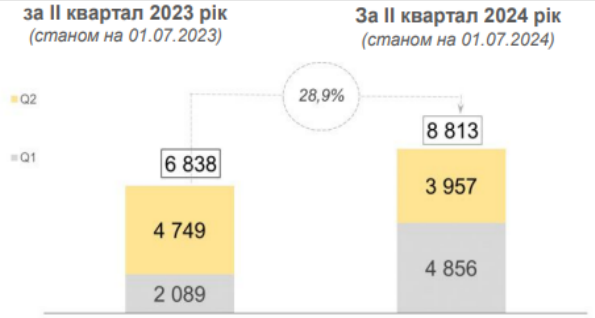


Кошти клієнтів (кошти юридичних та фізичних осіб), *млрд грн*

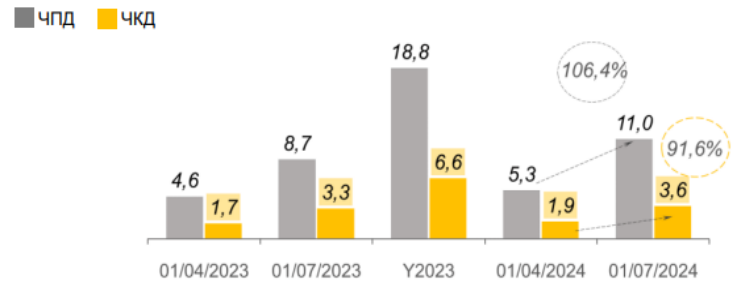


2 Показники прибутковості

Прибуток, *млн грн*

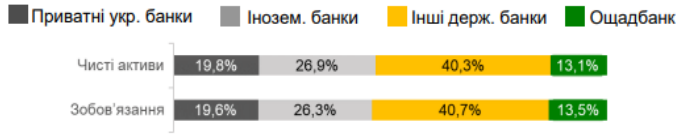


Чистий комісійний та процентний доходи, *млрд грн*

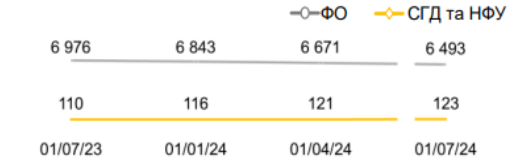


3 Інші показники

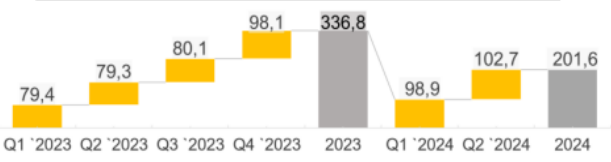
Розподіл зобов'язань та чистих активів по банках*



Кількість активних клієнтів, *тис осіб*



Платежі населення, *млрд грн*



** Без врахування неплатоспроможного банку*

Рисунок 2.3 - Загальний аналіз роботи АТ «Ощадбанк»

За умов військового стану слід визначити позиції АТ «Ощадбанк» на ринку за допомогою SWOT-аналізу. Таке дослідження дасть змогу простежити вплив сильних і слабких сторін на його ринкові можливості, які потенційно відкриваються перед банком (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу АТ «Ощадбанк»

Сильні сторони (Strengths)	*Бали*	*Слабкі сторони (Weaknesses)*	*Бали*
Розгалужена мережа відділень і банкоматів	4	Повільна робота персоналу у взаємодії з клієнтами	3
Законодавчо гарантоване повне повернення та збереження вкладів фізичних осіб	4	Недостатньо ефективна система самообслуговування	3
Можливість надання клієнтам кредитних канікул	3	Надмірний обсяг паперового документообігу	2
Стабільна репутація надійної банківської установи	4	Високий рівень плинності кадрів	3
Підсумок: +15 балів		Підсумок: –11 балів	
Можливості (Opportunities)	*Бали*	*Загрози (Threats)*	*Бали*
Розширення номенклатури банківських продуктів і сервісів	4	Політична та економічна нестабільність у державі	4
Підвищення якості онлайн-сервісу «Ощад24»	4	Ризики різких валютних коливань	4
Удосконалення системи SMS-інформування	3	Інфляційні процеси та зростання цін	4
Розширення спеціалізованих послуг для окремих груп клієнтів (пенсіонерів, студентів тощо)	4	Сильна конкуренція з боку інших банків	3
		Можливість хакерських атак	4
		Ризик неповернення виданих банком кредитів	4
Підсумок: +15 балів		*Підсумок: –23 балів*	

Проаналізуємо портфель послуг, який є у пропозиції АТ «Ощадбанк», і сформуємо матрицю БКГ. Для побудови матриці слід використати дані таблиці 2.5. Розрахунок показників відносної ринкової частки та темпів зростання ринку для побудови матриці БКГ подано у таблиці 2.6. Сформовану матрицю БКГ представлено на рисунку 2.4.

До групи «зірок» віднесено короткострокові кредити та строкові депозитні продукти, причому обсяг останніх є значно вищим. Це найбільш перспективні позиції банківського продуктового портфеля, які доцільно розвивати шляхом посилення конкурентних переваг та підтримання високої ринкової активності.

Таблиця 2.5 – Дані для побудови матриці БКГ

Назва послуг	Продажі АТ «Ощадбанк», млн. грн.	Продажі провідного конкурента («ПриватБанк»), млн. грн.	Місткість ринку, млн. грн.	Темп зростання ринку, %
Поточні депозити до запитання	110,0	131,0	406,0	51,0
Строкові депозити	244,0	256,0	1161,0	44,0
Короткострокові кредити	121,0	124,0	572,0	62,0
Довгострокові кредити	246,0	264,0	1113,0	17,0
Лізингові операції	110,0	116,0	415,0	7,4

Таблиця 2.6 – Показники для побудови матриці БКГ

Назва послуг	Частка лідера галузі, %	Частка ринку АТ «Ощадбанк», %	Відносна частка ринку АТ «Ощадбанк», %
Поточні депозити до запитання	31,89	27,26	85,37
Строкові депозити	21,97	21,11	96,07
Короткострокові кредити	21,88	21,01	96,02
Довгострокові кредити	23,85	22,02	92,44
Лізингові операції	27,63	26,67	96,52

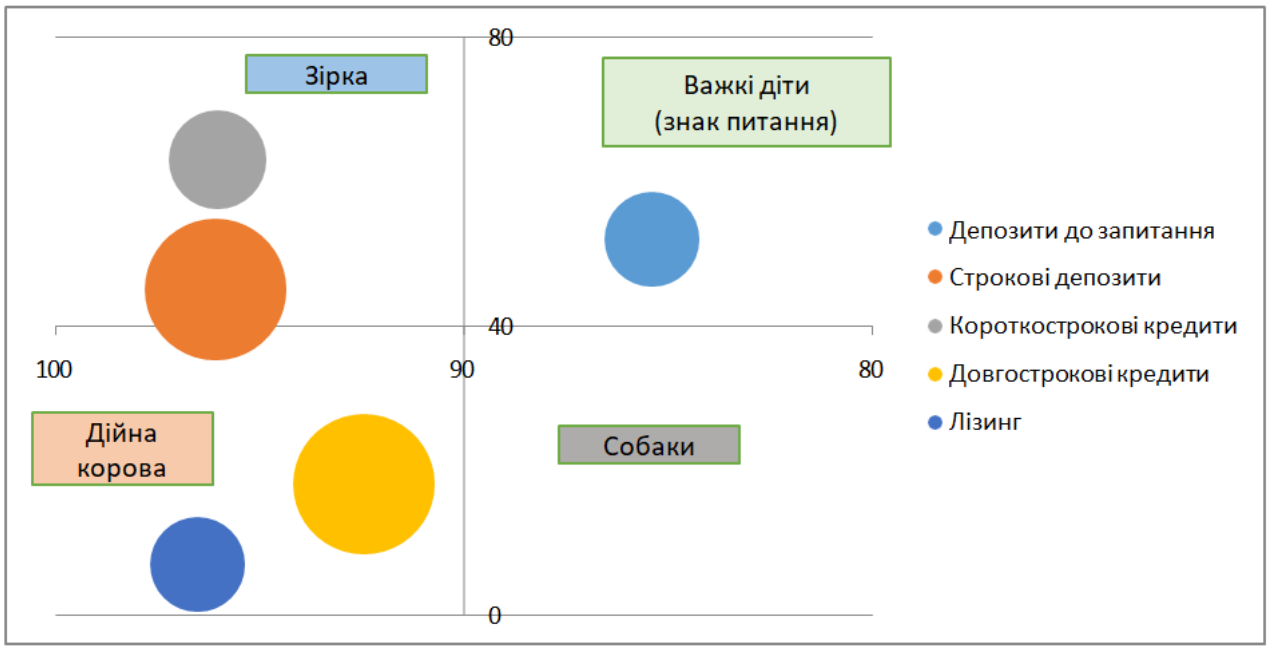


Рисунок 2.4 – Матриця БКГ для АТ «Ощадбанк» за основними видами послуг

Довгострокові кредити та лізингові продукти належать до категорії «дійних корів», щодо яких слід реалізовувати стратегію «збору врожаю». Отримані від них фінансові надходження можуть бути спрямовані на підтримку розвитку інших продуктових напрямів, зокрема груп «зірок» та «знаків питання». Враховуючи порівняно менший обсяг лізингових операцій, доцільним є подальше збільшення їх масштабів, зокрема за рахунок оптимізації витрат у менш ефективних сегментах.

До групи «важких дітей» («знаків питання») віднесено депозити до запитання. Визначення перспектив їх подальшого розвитку є складним, оскільки вимагає ретельного аналізу доцільності інвестування. За наявності ресурсів можливе їх масштабування та нарощення ринкової частки, проте у контексті військових дій та нестабільності фінансового середовища більш реалістичною є стратегія скорочення витрат, мінімізації ризиків і тимчасового збереження позицій.

Визначимо також місце ТА «Ощадбанк» серед основних конкурентів. Для цього проранжуємо обрані для порівняння банки за показниками: стресостійкість, лояльність вкладників, оцінка аналітиків.

Показник стресостійкості банку передбачає здатність банку протистояти внутрішнім і зовнішнім ризикам, на яку впливають: масштаб діяльності, обсяги вкладів фізичних осіб, ліквідність, достатність капіталу, прибутковість.

Лояльність залежить від показників: абсолютного зростання роздрібного портфелю вкладів за період; частки банку на ринку роздрібних депозитів; платіжної репутації банку; відносного зростання роздрібного портфелю вкладів за період; досвіду роботи на ринку.

Оцінку аналітиків розраховують як середню оцінка надійності банку.

Кожен показник може бути оцінений у діапазоні від 1 до 5 балів. Представимо рейтингову оцінку АТ «Ощадбанк» та його основних конкурентів відповідно до названих показників (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Рейтингова оцінка АТ «Ощадбанк» та його основних конкурентів

Показники	Приватбанк		Ощадбанк		Універсал Банк		А-Банк	
Період	1 кв. 2025 р.	2 кв. 2025 р.	1 кв. 2025 р.	2 кв. 2025 р.	1 кв. 2025 р.	2 кв. 2025 р.	1 кв. 2025 р.	2 кв. 2025 р.
Стресостійкість	3,2	3,8	2,3	3,14	2,8	3,23	2,7	3,14
Лояльність	4,2	3,7	4,3	3,8	3,6	4,21	3,4	4,0
Оцінка аналітиків	4,32	4,55	4,05	4,46	3,36	3,48	2,32	2,34
Рейтинг	3,80	3,90	3,36	3,66	3,21	3,62	2,87	3,28
Ранг	1	1	2	2	3	3	4	4

На першому місці по обраним показникам Приватбанк, на другому - Ощадбанк, наступні у рейтингу Універсал Банк та А-Банк. Бачимо,що позиція АТ «Ощадбанк» є досить хорошою поміж основних конкурентів.

2.3 Дослідження комунікаційної політики АТ «Ощадбанк»

У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, спричиненої воєнними подіями, українські фінансові установи опинилися перед зростанням суспільних очікувань. У такій ситуації комунікаційна діяльність набуває не лише іміджевого, а й стратегічного значення. АТ «Ощадбанк», як системно важливий державний банк, виконує не лише комерційні функції, а й важливу соціальну роль — через реалізацію проєктів корпоративної соціальної відповідальності, цифрової трансформації та підтримки національної ідентичності. Аналіз його комунікаційної політики дозволяє визначити ефективність взаємодії банку з громадськістю, медіа та клієнтами, а також розробити пропозиції щодо подальшого посилення комунікаційного впливу в умовах сучасних викликів.

Комунікаційна політика АТ «Ощадбанк» орієнтована на побудову відкритого діалогу з клієнтами та забезпечення максимальної прозорості під час надання фінансових послуг. Банк активно поєднує традиційні та цифрові канали взаємодії, створюючи інформативний, адаптований до різних груп споживачів контент (табл. 2.8). Такий підхід сприяє підвищенню клієнтської лояльності, зміцненню довіри та формуванню позитивного іміджу установи.

Таблиця 2.8 - Складові комунікацій АТ «Ощадбанк»

Складові комунікацій	Канали комунікацій та спеціальні заходи
Реклама	Телебачення, радіо, ЗМІ, онлайн реклама, соціальні мережі
Прямий маркетинг	E-mail розсилка, SMS-інформування, телефонні дзвінки
Точки продажу	Консультування у відділеннях, інформаційна система та інформаційні банери
Цифрові канали	Офіційний сайт, мобільний додаток, чат-підтримка в онлайн режимі, вебінари, онлайн консультації
PR-активності	Прес-релізи, спонсорство заходів: соціальних і культурних, публікації у ЗМІ, участь в державних програмах
Промоакції	Програма лояльності, бонуси для зарплатних клієнтів, акції для підприємців

У АТ «Ощадбанк» комунікаційна взаємодія регулюється рядом внутрішніх документів, до яких належать:

- Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк» [41];
- Політика внутрішнього контролю в АТ «Ощадбанк» [42].

Представимо основні характеристики напрямків комунікаційної взаємодії АТ «Ощадбанк» у таблиці.2.6.

За останні 10 років АТ «Ощадбанк» провів достатньо роботи у напрямку покращення комунікаційної взаємодії з клієнтами. У 2014–2015 роках Ат «Ощадбанк» здійснив масштабне оновлення бренду, презентувавши новий логотип і гасло «Мій банк. Моя країна» (рис. 2.6). Це стало важливим етапом трансформації іміджу установи та демонструвало прагнення стати ближчим до клієнтів. Рекламні кампанії цього періоду набули виразного емоційного характеру: у центрі уваги були підтримка малого бізнесу, соціальні проєкти та патріотичні мотиви, що посилило зв'язок банку з аудиторією.

Таблиця 2.6 - Основні характеристики напрямків комунікаційної взаємодії АТ «Ощадбанк»

Напрямки комунікаційної взаємодії та комунікаційні канали	Основні характеристики	Спрямованість впливу
Реклама	Рекламні кампанії Ощадбанку переважно орієнтовані на соціальний та емоційний вплив. У центрі цих комунікацій — турбота про клієнтів, підтримка державних ініціатив, патріотичність, безпека та формування довіри. Особливий акцент робиться на проєктах, спрямованих на допомогу ветеранам, підтримку Збройних сил України, соціально незахищених груп населення, а також на популяризацію державних програм, таких як «єОселя» чи грантові програми для малого бізнесу. У рекламних меседжах банк наголошує не лише на перевагах своїх продуктів, а й на цінностях, важливих для цільової аудиторії: стабільності, захищеності, взаємопідтримці. Такий підхід дозволяє формувати сильний емоційний зв'язок із клієнтами та підсилює довіру до банку як до установи, що працює на благо українського суспільства.	Завдяки рекламним кампаніям Ощадбанк успішно залучає нових клієнтів, просуваючи широкий асортимент фінансових продуктів: кредити, депозити, платіжні картки, мобільний банкінг та інші цифрові сервіси. Зокрема, реклама програм «єОселя» та автокредитування суттєво підвищує кількість звернень від населення та стимулює активне використання мобільного застосунку «Ощад 24/7». Крім того, рекламні активності сприяють формуванню позитивного іміджу банку, акцентуючи увагу на його державному статусі, стабільності та високому рівні безпеки. Це підсилює довіру клієнтів, які звертаються до Ощадбанку для отримання пенсійних і соціальних виплат або для розміщення власних заощаджень. Важливою функцією реклами є також інформування клієнтів про впровадження нових сервісів — цифрових карток, можливість оплати через Apple Pay та Google Pay, а також спеціальних кредитних програм, орієнтованих на малий бізнес і ветеранів.
Телебачення	Традиційний метод інформування	Старше покоління клієнтів
Радіо	Традиційний метод інформування	Охоплення ширшої географії, включаючи віддалені регіони
Білборди,банери	Традиційний метод інформування	Охоплення ширшої географії, включаючи віддалені регіони
Соціальні мережі (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn)	Ключові канали для швидкої комунікації з аудиторією. Саме через них банк здійснює запуск таргетованої реклами, аналізує реакцію користувачів та відстежує їхню поведінку. На офіційних сторінках регулярно з'являються відеоролики, інформативні дописи, новини про акційні пропозиції та оновлення банківських продуктів.	Рекламні відеоматеріали, інфографіка та навчальний контент допомагають клієнтам розібратися у функціях мобільного додатка, особливостях оформлення платіжних карток чи отримання кредитів. Використання цифрового маркетингу дозволяє банку ефективно сегментувати цільові групи, формувати персоналізовані пропозиції та здійснювати оцінку результативності комунікаційних кампаній у режимі реального часу.
Електронна розсилка,SMS-інформування, push-повідом-лення у додат-ку«Ощад 24/7»	Основні канали для спрямованої взаємодії з клієнтами	Активна і цілеспрямована комунікація, що надає актуальні пропозиції саме тим клієнтам, які найбільше зацікавлені. Завдяки цим каналам клієнти отримують індивідуальні пропозиції, нагадування про платежі та інформацію про акції.
Медіапростір	Ощадбанк активно співпрацює з медіа-простором, регулярно з'являючись в інформаційних програмах, долучаючись до соціальних проєктів, галузевих форумів і професійних конференцій. Така взаємодія є важливою складовою його рекламної та комунікаційної стратегії.	Банк систематично проводить спеціальні маркетингові активності - розіграші подарунків, програми кешбеку та бонусні пропозиції - просуваючи їх через поєднання цифрових каналів та традиційних офлайн-інструментів. Це дозволяє охопити широку аудиторію та підвищити залученість клієнтів.



Рисунок 2.6 – Старий і оновлений логотип Ат «Ощадбанк»

Починаючи з 2018 року, АТ «Ощадбанк» активно розширив цифрову комунікацію. Було створено офіційні профілі у соціальних мережах, зокрема в Instagram і TikTok, де публікується креативний та життєвий контент, орієнтований на молодшу аудиторію. Одним із найяскравіших проєктів стала фотосесія 2019 року у відділенні банку з участю моделей нестандартної зовнішності, що привернула широку увагу та суттєво підвищила впізнаваність бренду [38].

У 2024 році АТ «Ощадбанк» здобув низку нагород за застосування технологій штучного інтелекту в маркетингу та за успішні кампанії з участю інфлюенсерів. Серед важливих соціальних проєктів - інклюзивна програма «Моя безбар'єрність» та тревел-шоу «Відвал ніг або All інклюзив», реалізовані спільно з Visa та ветераном війни Олександром Тереном [39]. Ці ініціативи не лише просували бренд, а й акцентували його соціальну відповідальність.

У 2024 році Ощадбанк суттєво посилив свою присутність у цифровому середовищі, використовуючи офіційний сайт і соціальні мережі як основні інструменти комунікації. Протягом року сайт банку отримав понад 31 млн відвідувань, а соціальна реклама у межах кампанії «Будуємо доступність для кожного» зібрала понад 32 млн переглядів, що підтверджує високий рівень зацікавленості аудиторії.

Значну роль у просуванні банківських сервісів відіграють соціальні мережі — Instagram, Facebook, TikTok. У 2024 році загальний рівень охоплення в цих каналах досяг 21 млн переглядів, що на 19% більше ніж у 2023 році. Особливо

високі результати демонстрував TikTok, який отримав 14,5 млн переглядів, формуючи нові можливості для залучення молодої аудиторії.

Мобільний застосунок «Ощад 24/7» є одним із головних цифрових каналів обслуговування та продажу банківських продуктів АТ «Ощадбанк». Він забезпечує клієнтам можливість швидко та зручно виконувати широкий перелік фінансових операцій у режимі реального часу, без необхідності звернення до відділень.

Платформа відзначається підвищеним рівнем захисту завдяки використанню багатофакторної автентифікації та сучасних технологій шифрування. За даними банку, у 2024 році застосунком активно користуються понад 4 мільйони клієнтів, що підтверджує його високу популярність та ефективність у форматі дистанційного обслуговування.

У 2025 році банк планував значне розширення рекламної активності. Ощадбанк інвестував у присутність на телебаченні, у соціальних мережах та на дитячих каналах YouTube. Короткі ролики транслюються на телеканалах «Новий», ICTV, СТБ, М1, 1+1, а також у рекламних блоках Facebook, Instagram, Google Ads, на вебплатформах і в мобільних іграх. Така багатоканальна стратегія демонструє безперервну еволюцію рекламної політики банку, що поєднує традиційні цінності з інноваційними підходами з метою зміцнення позицій на ринку та ефективної взаємодії з клієнтами [40].

Ощадбанк увійшов до переліку українських роботодавців, яких відзначено за послідовне впровадження політики рівних можливостей у межах національної ініціативи «Лідерство рівних можливостей 2025». Це перша в Україні відзнака, спрямована на визнання організацій, що формують інклюзивну корпоративну культуру та забезпечують рівні умови розвитку для жінок у бізнес-середовищі.

Основні комунікаційні кампанії АТ «Ощадбанк» за останні 10 років подані у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Основні комунікаційні кампанії АТ «Ощадбанк» за останні 10 років

Комунікаційна кампанія	Зміст і спрямованість кампанії
«Мій банк – моя країна» (2013-2016)	Ця кампанія стала переломним моментом у розвитку бренду. Використання документалістичного формату — без професійних акторів і дорогого виробництва — дозволило банку відійти від формального державного стилю та перейти до щирого діалогу з громадянами. Проект отримав міжнародну нагороду Red Dot Award у категорії Brand Design, а рівень довіри до банку, за даними Kantar, зріс на 18 пунктів.
«Будуй своє» (2017-2021)	Освітньо-фінансова програма, спрямована на підтримку підприємців, привернула понад 2,6 млн відвідувачів до навчальної платформи. У межах ініціативи 6 300 бізнесів отримали мікрокредити на суму близько 3 млрд грн, що суттєво посилило позиції банку в сегменті малого та середнього бізнесу (МСБ).
«Oschad24/7 – Банк у смартфоні» (2020-2021)	Кампанія популяризувала мобільний додаток Oschad24/7 і продемонструвала здатність державного банку до цифрової модернізації. Завдяки роз'яснювальним роликам за участю реальних працівників банку час відкриття картки скоротився з 7 до 3 хвилин, що значно покращило користувацький досвід і сприйняття бренду як інноваційного.
«Підтримка зв'язку під час війни» (2022-2023)	Головний меседж кампанії — «Працюємо, бо це моя країна» — зібрав понад 3,8 млн переглядів на YouTube та закріпив образ банку як стабільної опори для населення у воєнний період. Перенаправлення 70% рекламного бюджету в digital забезпечило швидке створення інструктивних відеоматеріалів («де зняти готівку», «як отримати допомогу») та запуск серіалу-щоденника про відбудову відділень у звільнених регіонах. Попри значний рівень міграції клієнтів за кордон, індекс лояльності (NPS) підвищився на 11 пунктів.
Колаборація Visa × UNITED24 «My Voice Rebuilds» (весна 2024)	Музичний проєкт за участю Alyona Alyona та Jerry Heil швидко набув популярності, зібравши понад 1,2 млн прослуховувань у перший місяць. Кампанія відкрила збір коштів на відбудову школи в Дніпропетровській області, і станом на квітень 2025 року було акумульовано 8,7 млн грн. Важливо, що донати здійснювалися через застосунок Oschad24/7, що підсилювало ключові цифрові показники комунікації.
«Мій банк майбутнього» та AI-контент-фабрика (2024-2025)	Ощадбанк став піонером серед державних банків у використанні автоматизованих рекламних креативів на основі сегментованих даних. Впровадження генеративного штучного інтелекту для створення текстів і графіки дозволило зменшити eCPM на 18% та збільшити конверсію в мобільному додатку на 23%. За ці інновації банк отримав дві премії X-RAY Awards — у номінаціях «Штучний інтелект» та «Кампанія з інфлюєнсерами».

АТ «Ощадбанк» активно впроваджує масштабну інклюзивну ініціативу «Моя безбар'єрність», що є складовою національної стратегії створення доступного та безпечного середовища для всіх громадян. Програма спрямована на розширення можливостей людей з інвалідністю, підтримку ветеранів,

розвиток інклюзивної інфраструктури та підвищення рівня соціальної відповідальності банку.

У межах цієї програми та відповідно до загальної PR-стратегії Ощадбанку реалізовано комплекс медійних, інформаційних та соціальних активностей. Основні з них згруповано і представлено у таблиці 2.8, що демонструє системний підхід установи до впровадження безбар'єрних рішень і посилення соціальної взаємодії з цільовими групами.

Таблиця 2.8 – Основні заходи в межах програми «Моя безбар'єрність» та PR-активностей АТ «Ощадбанк»

Назва заходу	Коротка характеристика заходу
Тревел-шоу «Відвал ніг»	Інклюзивний медіапроєкт, створений у межах соціальної програми банку, спрямований на популяризацію безбар'єрності.
Підтримка паралімпійців	Фінансова та інформаційна допомога спортсменам з інвалідністю, спрямована на підвищення їхньої видимості та підтримку виступів.
Реабілітаційні модулі	Соціальні ініціативи, орієнтовані на підтримку та відновлення поранених військовослужбовців.
Благодійний матч «Мій матч за героїв»	Спортивна подія, метою якої є збір коштів на підтримку Збройних сил України.
Участь у шоу «Холостяк»	Представлення бренду в популярному розважальному проєкті для підвищення впізнаваності серед широкої аудиторії.
Поширення пресрелізів	Підготовлено 172 пресматеріали, з яких 80 присвячено сервісам банку та 14 — фінансовим темам.
Коментарі для медіа	Надано близько 120 офіційних коментарів фахівців та керівництва банку для засобів масової інформації.
Зустрічі з журналістами	Організовано дві пресзустрічі керівництва для обговорення актуальних напрямів діяльності.
Колонки та інтерв'ю	Опубліковано 23 авторські матеріали та 10 інтерв'ю топменеджменту банку.
Інклюзивні публікації	Розміщено інформаційні матеріали щодо інклюзії, оборонної промисловості та соціальних проєктів.
Партнерські заходи КСВ	Підтримано 12 подій у сфері корпоративної соціальної відповідальності.
Інформаційна присутність у ЗМІ	Голова правління залишається лідером за кількістю згадок у медіа; позитивний тон – 23%, негативний – менше 2,1%.

Запуск мобільних відділень також є складовою програми «Моя безбар'єрність». Такі відділення, створені на базі спеціалізованих автотранспортних засобів, повністю відповідають державним стандартам безпеки. Вони оснащені броньованим пасажирським модулем, куленепробивним

склом, системами супутникового зв'язку, автономним джерелом електропостачання, відеоспостереженням, пожежогасінням, кондиціонуванням та вентиляцією. Їх зовнішній вигляд та технічне оснащення представлено на рис. 2.8.



Рисунок 2.8 - Мобільний пересувний підрозділ АТ «Ощадбанк»

Важливим елементом ефективної роботи банку є налагоджена система внутрішньої комунікації, яка забезпечує своєчасне інформування персоналу та підтримує цілісність корпоративної культури. Основні інструменти внутрішніх комунікацій АТ «Ощадбанк» подано на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Внутрішні канали комунікацій АТ «Ощадбанк»

Корпоративна електронна пошта виконує роль базового каналу вертикальних і горизонтальних комунікацій. Вона охоплює понад 14 тисяч

працівників і використовується для поширення офіційних повідомлень, інструкцій та важливої службової інформації.

Внутрішній портал є найбільш масштабним інформаційним середовищем банку. Платформа поєднує функції новинного ресурсу, сховища нормативних та навчальних матеріалів, а також інструментів для автоматизації роботи структурних підрозділів. Щоденно порталом користуються понад 7 тисяч співробітників, а загальна кількість переглядів сторінок перевищує 20 тисяч.

Telegram-спільнота «ОщадFamily» виконує функцію простору для неформального спілкування працівників. Вона спрямована на підтримку позитивної атмосфери в колективі, зміцнення внутрішнього зв'язку та розвиток культури турботи про психічне й фізичне благополуччя співробітників.

Корпоративна культура АТ «Ощадбанк» направлена на заохочення співробітників ділитись своїми ідеями, впровадження яких сприятиме вдосконаленню процесів та покращенню якості обслуговування. Для представлення своїх ідей чи пропозицій працівники можуть використовувати засоби, представлені на внутрішньому порталі ОщадLife (www.life.oschadbank.ua).

Висновок до розділу 2

Аналіз розвитку банківського сектору України у 2022–2025 рр. засвідчує, що система продемонструвала високу стійкість і здатність до адаптації в умовах воєнної агресії та глибоких макроекономічних потрясінь. Стратегічні рішення НБУ щодо впровадження валютних обмежень, забезпечення ліквідності, підтримки платоспроможності банків та розвитку дистанційних каналів дозволили зберегти безперервність фінансових операцій і підтримати функціонування економіки. Поступове зниження частки непрацюючих кредитів, зростання прибутковості й стабільність капіталу підтверджують здатність сектору до відновлення навіть у період підвищених ризиків. Разом із тим банківська система залишається вразливою до воєнних, макроекономічних і кіберризиків, а також залежною від міжнародної фінансової підтримки.

Суттєвими драйверами розвитку виступають цифровізація банківських послуг, адаптація до європейських регуляторних стандартів, активізація співпраці з міжнародними фінансовими організаціями та зростаючі потреби у фінансуванні повоєнного відновлення. Домінування кількох великих банків створює концентраційні ризики, однак водночас прискорює інновації та підвищує стандарти якості фінансових сервісів у секторі.

АТ «Ощадбанк» посідає важливе місце у структурі українського банківського ринку, виступаючи системно важливим державним банком із розгалуженою мережею відділень, значним депозитним портфелем та активною участю у державних соціально-економічних програмах. Банк демонструє стабільні фінансові результати, зокрема зростання прибутку та активів у 2024–2025 рр., а також утримує вагомі конкурентні позиції попри високий рівень проблемних кредитів та необхідність подальшої діджиталізації.

SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк» показав, що його ключовими сильними сторонами є широка інфраструктура, державні гарантії збереження вкладів населення, висока репутація та здатність надавати клієнтам пільгові умови обслуговування. Водночас основними слабкими місцями залишаються повільність сервісних процесів, перевантаженість паперовим документообігом, недостатньо розвинені системи самообслуговування та високий рівень плинності персоналу. Аналіз можливостей і загроз виявив потенціал розширення продуктового портфеля, вдосконалення цифрових сервісів і впровадження персоналізованих пропозицій, але також засвідчив вплив політичної нестабільності, інфляційних процесів та високих кіберризиків.

Позиціонування продуктів банку в матриці БКГ показало, що найбільш перспективними напрямами розвитку є короткострокові кредити та строкові депозити, тоді як довгострокові кредити й лізингові послуги забезпечують стабільний дохід та виступають «дійними коровами». Депозити до запитання мають ознаки «знаків питання» й потребують оптимізації витрат і ретельного вибору стратегії розвитку.

Комунікаційна політика АТ «Ощадбанк» є комплексною та багатоканальною, що дозволяє банку підтримувати високий рівень клієнтської довіри та ефективно формувати позитивний імідж у суспільстві. Використання традиційних і цифрових каналів, активність у соціальних мережах, партнерство з медіа, проведення соціальних та інклюзивних проєктів суттєво підвищили впізнаваність бренду та зміцнили емоційний зв'язок із клієнтами. Впровадження інновацій у маркетингову діяльність, зокрема використання штучного інтелекту, дозволило покращити ефективність рекламних кампаній та оптимізувати витрати.

Програма «Моя безбар'єрність» підтверджує соціальну відповідальність установи та її стратегічну орієнтованість на розвиток інклюзивного середовища. Внутрішні канали комунікації, зокрема корпоративна пошта, внутрішній портал та спільнота «ОщадFamily», забезпечують своєчасний обмін інформацією та підтримують єдність корпоративної культури.

У підсумку можна зазначити, що Ощадбанк демонструє високий рівень стійкості та інституційної зрілості, активно трансформується відповідно до сучасних стандартів, впроваджує цифрові рішення та розвиває соціально-орієнтовані напрями діяльності, що зміцнює його позиції як провідної державної фінансової установи у період воєнних і поствоєнних викликів.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

3.1 Обґрунтування доцільності запропонованих змін в напрямку удосконалення комунікаційної політики банківських установ

Створення результативної комунікаційної взаємодії для АТ «Ощадбанк» є важливим чинником збереження клієнтської лояльності, підвищення рівня довіри до установи та розширення кола цільової аудиторії. Ефективна комунікаційна кампанія має ґрунтуватися на комплексному аналізі соціально-економічного стану країни, інформаційних потреб населення, цифрових тенденцій, а також ціннісних орієнтирів молодого покоління, яке сьогодні виступає активним споживачем фінансових послуг та водночас формує інформаційні тренди.

Комунікаційна діяльність повинна бути спрямована на досягнення низки ключових цілей: формування позитивного іміджу банку, підвищення впізнаваності бренду, просування інноваційних продуктів, забезпечення прозорості діяльності та ефективної комунікації соціально значущих ініціатив. Стратегічне значення має адаптація комунікаційних інструментів до сучасних каналів поширення інформації — соціальних мереж, цифрових платформ, мобільних застосунків. Важливим елементом стає застосування інтерактивних форматів: прямих ефірів, коротких відео, сторітелінгу, що сприяють не лише приверненню уваги, а й формуванню емоційного зв’язку з аудиторією.

Порівняльне дослідження банківських послуг, проведене серед клієнтів і працівників, дало змогу визначити, які характеристики сервісу є найбільш значущими для споживачів, а які - менш пріоритетні. Такий аналіз дозволив окреслити сильні та слабкі сторони послуг банку, встановити загальну оцінку якості обслуговування у досліджуваному банку та його конкурентів, а також виявити можливі відмінності між сприйняттям сервісу співробітниками установи та реальними клієнтами. Результати даного дослідження, проведеного у Івано-Франківському відділенні АТ «Ощадбанк» №100082/029 щодо послуги купівлі автомобіля у кредит, подано у Додатку А.

Для розуміння ефективності комунікаційної політики банку до уваги слід брати значно більше факторів, адже комунікаційна взаємодія впливає на довіру клієнтів, якість обслуговування тощо. З цією метою нами проведено процес експертного оцінювання. У Додатку Б систематизовано обрані показники та відповідні шкали, що дозволили перевести якісні характеристики у числові значення.

У таблиці 3.2 представлено порівняльне оцінювання банків, за результатами якого бачимо, що АТ «Ощадбанк» знову посів другу позицію. Результати оцінювання демонструють стабільність банку як державної установи із широкою мережею відділень, яка є одним із ключових гравців у реалізації національних ініціатив. Саме ці фактори є основними для стабільності банку та формування його клієнтської бази.

Позитивний вплив комунікаційної політики на загальну позицію АТ «Ощадбанк» серед конкурентів представлений показниками:

- довіри клієнтів, що свідчить про ефективну роботу з аудиторією: інформаційні кампанії, роз’яснення умов програм, висвітлення державної підтримки сприяють формуванню позитивного іміджу;

- активної участі у державних програмах: Комунікація щодо програм доступного кредитування, компенсацій та соціальних виплат укріплює бренд як стабільного і надійного державного банку;

- розгалужена мережа відділень сприяє активному інформуванню про доступність послуг і присутність банку в регіонах, що допомагає утримувати широку клієнтську базу.

Щодо слабких сторін комунікаційної політики АТ «Ощадбанк», тут варто відмітити наступне:

- попри значний прогрес, комунікація в цифровому середовищі слабша за приватні банки. Недостатньо акцентується простота та швидкість онлайн-послуг — клієнти часто порівнюють додаток з конкурентами;

Таблиця 3.1 – Порівняльна таблиця оцінювання банків

Показники	Вага критерія	Оцінка за показниками									
		ПриватБанк		Ощадбанк		Райффайзен Банк		Монобанк		ПУМБ	
		експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка	експертна оцінка	зважена оцінка
Державна підтримка	9,20	3,7	0,3404	5	0,46	0	0	0	0	0	0
Довіра клієнтів	11,60	4,1	0,4756	4	0,464	3,6	0,4176	3,9	0,4524	3,1	0,3596
Мережа відділень	9,30	4,5	0,4185	5	0,465	3,1	0,288	0	0	2,4	0,2232
Участь у держпрограмах	12,60	4,6	0,5796	5	0,63	2,1	0,2646	2,1	0,2646	2,6	0,3276
Мобільний додаток / сервіси онлайн	9,90	4,9	0,4851	3,3	0,3267	3,6	0,3564	5	0,495	4,1	0,4059
Гнучкість у рішеннях	7,10	4,3	0,3053	2,6	0,1846	3,9	0,2769	4	0,284	3,1	0,2201
Цифрова інфраструктури	7,30	4,8	0,3504	3	0,219	4,2	0,3066	5	0,365	3,6	0,2628
Валютні вклади	4,90	2,3	0,1127	2,5	0,1225	3	0,147	3,8	0,1862	2,2	0,1078
Якість обслуговування	7,60	4	0,304	3,9	0,2964	4	0,304	0	0	4	0,304
Робота з молодим поколінням	5,70	4,6	0,2622	2,6	0,1482	3,1	0,1767	5	0,285	3,3	0,1881
Операційна гнучкість	2,90	4,7	0,1363	2,9	0,0841	4,1	0,1189	4	0,116	2,7	0,0783
Інноваційні продукти	2,80	5	0,14	3,6	0,1008	3,3	0,0924	5	0,14	3,5	0,098
Асортимент послуг	5,90	4,8	0,2832	5	0,295	4	0,236	3,5	0,2065	3,6	0,2124
Чутливість до нових технологій	3,80	4,5	0,171	4,1	0,1558	3,9	0,1482	4,3	0,1634	3,4	0,1292
Σ	100	—	4,4047	—	3,9031	—	3,2201	—	2,9621	—	2,8344

- комунікаційна стратегія не створює образ банку як інноваційного. Акцент на державності інколи сприймається як ознака бюрократичності;
- комунікація погано адаптована до молодіжної аудиторії, де домінують Monobank і ПриватБанк. Ощадбанк недостатньо присутній у сучасних каналах (TikTok, метавсесвіти, ігрові платформи).

Комунікаційна політика Ощадбанку має позитивний вплив на ключові стратегічні критерії — довіру, участь у держпрограмах і мережеве покриття. Однак її недостатня адаптованість до цифрової епохи та молодіжної аудиторії стримує ріст загального рейтингу. Посилення digital-комунікацій, оновлення іміджу та активніша робота в соціальних мережах могли б суттєво підвищити позиції банку в подібних рейтингах.

За даними проведеного дослідження можна сформувати наступні висновки:

1 Працівники банків оцінюють обидві кредитні пропозиції загалом вище, ніж клієнти, що вказує на певний розрив між внутрішнім баченням якості продукту та реальним сприйняттям споживачів.

2 За оцінками працівників, пропозиції ПриватБанку отримали незначно вищу підсумкову оцінку (6,24 проти 6,15), що свідчить про їхню конкурентну привабливість у внутрішній експертній оцінці.

3 Клієнтська оцінка також є більшою на боці ПриватБанку (5,59 проти 5,30). Це може відображати кращу репутацію банку щодо простоти процедур та доступності.

4 Найбільш вагомими для клієнтів є: максимальна сума кредиту, термін користування кредитом, відсоткова ставка. Саме тут спостерігається найбільший розрив між оцінками двох банків.

5 Ощадбанк отримав вищі бали за валюту кредитування та умови погашення, що підкреслює його стабільність та передбачуваність політик.

6 Найслабші сторони обох банків, за оцінками клієнтів, — наявність страхування та комісій, які часто сприймаються як додаткові витрати.

7 Клієнти в цілому критичніші за працівників, що вказує на потребу посилення комунікації щодо умов кредитування та більшої прозорості у висвітленні комісій та додаткових платежів.

6 Загалом аналіз свідчить про необхідність:

- покращення інформаційного супроводу кредитних програм;
- оптимізації процесу ухвалення рішення;
- перегляду частини тарифів та умов страхування;
- підвищення клієнтського досвіду через цифрові канали.

Молодь є одним із ключових сегментів для АТ «Ощадбанк», як у ролі потенційних клієнтів, так і як потужного комунікаційного ресурсу в соціальних мережах. Саме молоді користувачі найактивніше застосовують мобільний банкінг, цифрові гаманці та інші фінтех-рішення, тому включення молодіжних ініціатив до комунікаційної стратегії дає змогу не лише ефективно просувати банківські продукти, а й формувати довгострокову прихильність до бренду.

Доцільним є активне залучення молоді до створення та поширення PR-контенту через співпрацю з університетами, молодіжними об’єднаннями та платформами лідерів думок. Банк може ініціювати освітні проєкти з фінансової грамотності, конкурси креативного PR, хакатони для молодих розробників фінтех-рішень тощо. Це не лише підсилює лояльність до бренду, а й сприяє зростанню довіри до банківської системи загалом.

Отже, сучасна комунікаційна АТ «Ощадбанк» має поєднувати інноваційний підхід, орієнтацію на цифрові інструменти та високу соціальну відповідальність. Активне залучення молоді є ключовим чинником ефективного комунікаційного просування, формування стійких відносин із новим поколінням клієнтів та забезпечення довгострокового розвитку банку.

3.2. Характеристика напрямків удосконалення комунікаційної політики банківських установ

На основі аналізу комунікаційної політики АТ «Ощадбанк», проведеного у другому розділі магістерської роботи, та інформації, представленої у п.3.1,

можна сформувати основні напрямки удосконалення комунікаційної політики банку, а саме:

1 Поглиблення цифровізації та персоналізації комунікацій. Розширення використання штучного інтелекту дозволить посилити персоналізацію повідомлень у мобільному додатку «Ощад24/7», чат-ботах і розсилках.

Ефективним кроком, на нашу думку, є створення єдиного омніканального центру комунікацій, що об'єднає сайт, додаток, соцмережі, кол-центр і відділення в одну інтегровану платформу.

Важливим є запровадження динамічного контенту для різних сегментів клієнтів (молодь, ветерани, МСБ, пенсіонери).

Такий підхід дозволить підвищити залученість клієнтів, збільшити конверсії в продажі, зміцнили клієнтську лояльність.

2 Розвиток молодіжного напрямку. Для збільшення молодіжної аудиторії доцільно запустити молодіжну комунікаційну платформу: фінансовий контент у форматі Reels/TikTok, конкурси, фінтех-челенджі, співпраця з інфлюенсерами.

Ефективним кроком у збільшенні поінформованості про діяльність і пропозиції АБ «Ощадбанк» може бути партнерство з університетами та бізнес-школами (стажування, лекції, хакатони).

Для молоді цікавим є момент гейміфікації. З огляду на це, створення молодіжної цифрової картки з ігровими механіками (бейджі, cashback misions, рівні) може бути успішним кроком у залученні цієї категорії клієнтів.

Такі заходи дозволять сформувати довгострокову клієнтську базу та позитивний імідж серед молодої аудиторії.

3 Удосконалення сервісної та кризової комунікації. Впровадження прозорої системи інформування у кризових ситуаціях (відключення світла, перебої в роботі, зміни у графіках) є елементом турботи про клієнтів. Ефективними у цьому контексті будуть і регулярні відео- та текстові роз'яснення про державні програми (єОселя, єРобота, компенсації для ветеранів).

Позитивним кроком буде розширення функціоналу чат-бота (ідентифікація клієнта, міні-операції, відстеження статусу заявок).

Такий підхід дозволить зменшити навантаження на відділення та контакт-центр, підвищення рівня довіри.

4 Зміцнення зовнішнього PR та репутаційного позиціонування. Для реалізації даного заходу слід активніше використовувати інформаційні приводи, пов'язані з CSR та воєнною підтримкою., слід проводити тематичні медіа-брифінги, інтерактивні пресзустрічі, експертні колонки керівництва.

Це дозволить підвищити впізнаваність бренду, зміцнить репутацію АТ «Ощадбанк».

5 Розвиток інклюзивної комунікації в межах програми «Моя безбар'єрність». Слід посилити інформаційну кампанію про мобільні відділення, інклюзивні модулі, допомогу ветеранам. Ефективним може бути запуск серії соціальних відео та документальних історій клієнтів, які користуються послугами банку.

Таким чином, матиме місце зміцнення соціальної місії банку, підвищення довіри з боку вразливих груп.

6 Професійне вдосконалення внутрішніх комунікацій. Цей напрям передбачає розвиток внутрішнього порталу OschadLife: мікронавчання, вікторини, нагороди за ініціативи. Можна запровадити щотижневі дайджести для персоналу з ключовими новинами банку. Трендовим та ефективним кроком є створення внутрішнього HR-медіа (подкасти, інтерв'ю, історії співробітників).

Такий підхід до розвитку внутрішніх комунікацій сприятиме підвищенню мотивації, згуртованості та лояльності працівників.

7 Посилення іміджу технологічного банку. Для забезпечення такої перспективи слід комунікувати інноваційні досягнення (AI-креативи, нові fintech-рішення), організовувати власні фінтех-форуми або конференції, розвивати напрям цифрових освітніх курсів для клієнтів.

Усі дії сприятимуть формуванню образу сучасного банку, здатного конкурувати з приватними цифровими гравцями (Monobank, ПУМБ).

8 Оптимізація структури рекламних бюджетів. Рекомендуємо збільшити частку digital-реклами: YouTube, TikTok, Google Ads, провести тестування A/B-креативів та автоматизованих рекламних кампаній з ШІ. При цьому слід відмовитись від малоефективних офлайн-каналів у певних регіонах.

Таким чином, буде досягнуто економії бюджету та матиме місце підвищення ROI комунікацій.

3.3 Ефективність запропонованих рекомендацій щодо удосконалення комунікаційної політики банківських установ

На підставі результатів дослідження комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» було визначено ключові проблемні аспекти та сформульовано пропозиції щодо їх удосконалення. Оскільки кожен із запропонованих заходів має потенційно позитивний вплив на розвиток комунікаційної діяльності банку, для наочності їх узагальнення було наведено у таблиці 3.2.

Запропоновані напрями удосконалення комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» дозволяють комплексно підвищити ефективність взаємодії банку з клієнтами, медіа та внутрішньою аудиторією.

Найвищі витрати передбачає цифровізація та створення омніканального центру, однак саме ці інвестиції дадуть найбільший довгостроковий ефект у вигляді підвищення продуктивності, автоматизації та зростання продажів. Цей напрям є стратегічно ключовим, адже саме цифровізація визначає конкурентоспроможність банку у найближчі роки. Інвестиції у 8–12 млн грн/рік є виправданими, оскільки персоналізовані комунікації та омніканальні рішення дають прямий вплив на конверсії, задоволеність клієнтів і оптимізацію операційних витрат. Очікуване зростання NPS, часткове заміщення людських ресурсів автоматизованими системами та підвищення ефективності комунікації свідчать про високу рентабельність напряму.

Молодіжний напрямок та інклюзивна комунікація сприятимуть формуванню позитивного іміджу банку як соціально відповідального та інноваційного. Молодь — це довгостроковий актив банку. Інвестиції у 3–6 млн

грн/рік забезпечують вихід на найбільш динамічний клієнтський сегмент. Digital-платформа, гейміфікація, партнерства з університетами й інфлюенсери формують довірливий канал комунікації з поколінням Z. Очікуване зростання молодіжної аудиторії (20–30%) і збільшення відкриття карток (25–40%) є сильними аргументами на користь розвитку цього напряму.

Впровадження оновленої кризової комунікації та покращених сервісних механізмів зменшить навантаження на персонал та підвищить рівень довіри.

Фінансовий сектор гостро потребує ефективних інструментів кризового інформування. Впровадження чат-ботів, системи швидких повідомлень та регулярних роз'яснень забезпечує суттєве зниження навантаження на кол-центри (на 15–20%) і одночасно підвищує рівень довіри. Інвестиції є порівняно невеликими (2–4 млн грн), а ефект — стабілізаційним і довгостроковим.

Банк покращує свої позиції не лише через послуги, а й через соціальну та інформаційну діяльність. Акцент на CSR, соціальних та воєнних ініціативах, а також медійні брифінги формують системну репутаційну присутність. Вартість у 1,5–3 млн грн/рік є помірною, а очікуване зростання впізнаваності (12–18%) та медіаприсутності (+20%) робить напрям ефективним.

Соціальна місія банку — важливий чинник довіри, особливо серед ветеранів, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп. Проєкти в межах «Моя безбар'єрність» зміцнюють імідж відповідального та людяного бренду. Інвестиції у 2–5 млн грн/рік формують вагомий приріст довіри (25–35%), що посилює роль банку у соціальній екосистемі країни.

Залученість персоналу напряму впливає на сервіс, швидкість змін і продуктивність. Розвиток внутрішнього порталу, мікронавчання та подкасти сприяють формуванню єдиної корпоративної культури. Інвестиції (1–2 млн грн/рік) є невеликими, але результат означає зниження плинності кадрів і зростання мотивації - це значно зменшує приховані витрати у середньо- та довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.2 – Рекомендовані напрями удосконалення комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» із зазначенням орієнтовних витрат та очікуваної ефективності

Напрям	Зміст удосконалення	Орієнтовні витрати на реалізацію	Очікувана ефективність
1 Поглиблення цифровізації та персоналізації комунікацій	Розширення застосування ШІ, запуск омніканального центру комунікацій, персоналізований динамічний контент для різних сегментів клієнтів.	8–12 млн. грн./рік (розробка ПЗ, інтеграції, підтримка)	↑ на 15–25% конверсій у додатку, ↑ на 10–18% клієнтської лояльності (NPS), скорочення витрат кол-центру на 20%.
2 Розвиток молодіжного напрямku	Молодіжна digital-платформа, співпраця з інфлюенсерами, партнерства з університетами, гейміфікація продуктів.	3–6 млн. грн./рік (контент, продакшн, колаби, промо)	↑ молодіжної аудиторії на 20–30%, збільшення відкриття карток серед молоді на 25–40%.
3 Удосконалення сервісної та кризової комунікації	Система швидких повідомлень, розширений чат-бот, регулярні роз'яснення щодо послуг і держпрограм.	2–4 млн. грн.	↓ навантаження на відділення та кол-центр на 15–20%; зростання довіри у кризових періодах.
4 Зміцнення зовнішнього PR та репутаційного просування	Медійні брифінги, експертні колонки, активне висвітлення CSR, воєнних та соціальних ініціатив.	1,5–3 млн. грн./рік	↑ впізнаваності бренду на 12–18%, посилення репутації та зростання медіаприсутності на 20%.
5 Розвиток інклюзивної комунікації («Моя безбар'єрність»)	Відеоісторії клієнтів, широка кампанія про мобільні відділення, проєкти підтримки ветеранів та людей з інвалідністю.	2–5 млн. грн./рік	Зміцнення соціальної місії, довіри серед соціально вразливих груп на 25–35%.
6 Покращення внутрішніх комунікацій	Розвиток порталу OschadLife, мікронавчання, внутрішні подкасти, тижневі HR-дайджести.	1–2 млн. грн./рік	↑ мотивації працівників, ↓ плинності кадрів на 5–7%, ↑ залученості персоналу.
7 Позиціонування банку як технологічного лідера	Фінтех-форуми, курси цифрової грамотності, комунікація AI-досягнень.	2–4 млн. грн..	Формування іміджу інноваційності, ↑ довіри digital-клієнтів, зміцнення конкурентоспроможності.
8 Оптимізація рекламного бюджету	Збільшення частки digital, A/B тестування, автоматизовані кампанії, скорочення неефективних офлайн-каналів.	0,5–1 млн. грн.. на оптимізацію	↓ витрат на рекламу на 10–15%, ↑ ROI на 20–35%, ефективніша взаємодія з аудиторією.

Фінтех-події, програми цифрової грамотності та комунікація AI-досягнень допомагають банку зміцнити статус сучасної інноваційної установи. Це важливо у конкурентному середовищі, де технологічна першість є одним із ключових факторів довіри digital-клієнтів. Інвестиції 2–4 млн грн забезпечують стратегічні переваги, що не вимірюються лише прямими показниками, а також формують довготривалий імідж.

Оптимізація рекламних бюджетів підвищить рентабельність маркетингових інвестицій та забезпечить більш точний доступ до цільових сегментів ринку. Перехід на digital, вдосконалення аналітики та автоматизація кампаній дозволять значно оптимізувати маркетинговий бюджет. Витрати на впровадження (0,5–1 млн грн) є мінімальними у порівнянні з потенційним ефектом у вигляді зниження загальних рекламних витрат (10–15%) та зростання ROI (20–35%). Це один із найбільш економічно ефективних напрямів.

Усі запропоновані напрями є взаємодоповнюючими, формуючи повноцінну стратегічну модель комунікацій банку.

Найбільш ресурсомісткі напрями — цифровізація та робота з молоддю — мають і найвищий очікуваний економічний ефект, що робить їх важливими інвестиційними пріоритетами.

Проєкти з репутаційного, сервісного та інклюзивного розвитку формують довіру та стабільність, що є критично важливим для фінансової установи у період невизначеності.

Оптимізація рекламних бюджетів та розвиток внутрішніх комунікацій дають високий ефект при мінімальних витратах, що є важливим для підвищення загальної ефективності.

Цілісна реалізація плану дозволить банку зміцнити позиції як технологічного, соціально відповідального та клієнтоорієнтованого лідера на ринку.

Висновок до розділу 3

У третьому розділі магістерської роботи було проведено комплексне обґрунтування напрямів удосконалення комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» та визначено ефективність запропонованих заходів. На основі отриманих результатів можна сформулювати такі узагальнені висновки.

По-перше, проведений аналіз продемонстрував, що комунікаційна політика банку потребує модернізації відповідно до сучасних тенденцій цифровізації, персоналізації сервісів та зростаючих інформаційних потреб клієнтів. У результаті порівняльного дослідження якості спеціальної кредитної пропозиції виявлено розбіжності між оцінками працівників та клієнтів банку. Це свідчить про необхідність посилення прозорості комунікацій, удосконалення процесу інформування та адаптації комунікаційних інструментів до реальних очікувань споживачів.

По-друге, встановлено, що найважливішими для клієнтів залишаються такі елементи, як максимальна сума кредиту, термін користування та відсоткова ставка. Саме ці характеристики мають стати пріоритетними у комунікаційних матеріалах. Водночас найслабшими сторонами, за оцінкою клієнтів, є комісії та страхування, що потребує покращення комунікації щодо фінансових умов та усунення інформаційних прогалин.

По-третє, на основі проведеного аналізу сформовано вісім ключових напрямів удосконалення комунікаційної політики АТ «Ощадбанк». Запропоновані заходи охоплюють цифровізацію сервісів, розвиток молодіжного комунікаційного сегмента, модернізацію кризової комунікації, підсилення PR-активності, розвиток інклюзивної програми «Моя безбар’єрність», вдосконалення внутрішніх комунікацій, формування іміджу технологічного банку та оптимізацію рекламних бюджетів.

Четвертим важливим висновком є те, що окремі напрями, такі як створення омніканального комунікаційного центру та розширення цифрових інструментів, потребують найбільших фінансових інвестицій, однак мають найвищий потенціал довгострокової ефективності. Вони здатні підвищити якість обслуговування,

скоротити витрати часу клієнтів та зменшити навантаження на персонал, а також помітно збільшити конверсію у продажі.

П’ятим результатом є визначення того, що розвиток молодіжних комунікаційних ініціатив та інклюзивної взаємодії з вразливими категоріями населення сприяє формуванню позитивного соціального іміджу банку. Це дозволяє забезпечити притік нової аудиторії, а також підтримувати репутацію банківської установи як соціально відповідального та сучасного фінансового інституту.

По-шосте, оптимізація рекламних бюджетів через перехід на digital-канали та застосування автоматизованих рекламних систем із використанням ШІ забезпечить підвищення рентабельності маркетингових інвестицій та точніше охоплення цільових груп. Це створює можливість зменшити витрати без втрати ефективності та підсилити вплив рекламних комунікацій.

Узагальнюючи зазначене, запропоновані напрями вдосконалення комунікаційної політики дозволяють комплексно покращити взаємодію АТ «Ощадбанк» із клієнтами, підвищити якість сервісу, посилити репутаційні позиції та адаптувати діяльність банку до сучасних вимог цифрового ринку. Реалізація цих ініціатив створить умови для сталого розвитку банку та зміцнення його конкурентоспроможності на фінансовому ринку України.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі було комплексно досліджено теоретичні засади, сучасний стан та практичні напрями удосконалення комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» в умовах трансформації банківського сектору України. На основі проведеного аналізу сформульовано такі узагальнені висновки.

По-перше, встановлено, що комунікаційна політика є ключовим інструментом стратегічного управління банківською установою, оскільки забезпечує формування довіри, підтримку корпоративної репутації, розбудову взаємовигідних відносин із клієнтами та впливає на конкурентоспроможність банку. Ефективна комунікаційна політика ґрунтується на інтегрованому використанні традиційних каналів та сучасних цифрових інструментів, що створює єдине інформаційне середовище діяльності банку.

По-друге, результати дослідження ринку банківських послуг засвідчили високу стійкість та адаптивність фінансового сектору України в умовах воєнних викликів 2022–2025 рр. Завдяки регуляторним рішенням НБУ, розвитку цифрових сервісів та зростанню ролі дистанційних каналів банківська система зберегла стабільність і забезпечила безперервність фінансових операцій. Водночас зберігаються ризики, пов’язані з безпековою ситуацією, кіберзагрозами та структурними проблемами кредитних портфелів.

По-третє, АТ «Ощадбанк» продемонстрував здатність до трансформації, зберігши свою роль системно важливого державного банку. SWOT-аналіз дозволив визначити його сильні сторони (державні гарантії, широка мережа, високий рівень довіри населення), слабкі місця (повільність сервісних процесів, недостатня діджиталізація внутрішніх процедур), а також ключові можливості (розвиток цифрових продуктів, персоналізація послуг) і загрози (воєнні та макроекономічні ризики, конкуренція з приватними діджитал-банками). Позиціонування продуктового портфеля у матриці БКГ дало змогу визначити найперспективніші напрями для розвитку.

По-четверте, комунікаційна політика банку характеризується комплексністю та багатоканальністю. Активна присутність у соцмережах, партнерство з медіа,

реалізація соціальних ініціатив, використання цифрових інструментів, зокрема штучного інтелекту, забезпечили зростання впізнаваності бренду та посилення довіри клієнтів. Програма «Моя безбар'єрність» стала прикладом соціально відповідальної комунікації та важливою складовою формування позитивного іміджу банку.

По-п'яте, розроблені у третьому розділі напрями вдосконалення комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» передбачають цифровізацію комунікаційних процесів, розвиток молодіжного сегмента, модернізацію кризової комунікації, зміцнення PR-активності, розширення інклюзивних ініціатив, підсилення внутрішніх комунікацій, формування іміджу технологічного банку та оптимізацію рекламних бюджетів. Запропоновані заходи мають високий потенціал ефективності, сприяють зміцненню ринкових позицій банку й відповідають сучасним тенденціям фінансових комунікацій.

По-шосте, запропоновані рішення спрямовані на підвищення якості клієнтської взаємодії, зменшення інформаційних розривів, покращення прозорості умов обслуговування, технологічну модернізацію та підвищення внутрішньокорпоративної узгодженості комунікаційних процесів. Їх впровадження дозволить АТ «Ощадбанк» не лише посилити репутаційні та конкурентні переваги, а й забезпечити довготривалу сталість розвитку у період воєнних та поствоєнних трансформацій.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасна комунікаційна політика АТ «Ощадбанк» є важливим чинником його стратегічного успіху, а її вдосконалення — необхідною умовою зміцнення позицій банку в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та зростання очікувань клієнтів. Запропоновані у роботі рекомендації мають практичну цінність та можуть бути використані у подальшому розвитку комунікаційної стратегії банку.

Перелік використаних джерел

1 Банки в полі зору. Українська асоціація маркетингу. URL: http://uam.in.ua/

2 Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг : підручник.* Київ : Центр учбової літератури, 2020. 564 с.

3 Лютий І. О. *Банківський маркетинг : навч. посіб.* Київ : КНЕУ, 2018. 512 с.

4 Маслова Н. О. Комунікаційна політика банку в системі маркетингу. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 66. С. 155–160.

5 Волохата В. Є. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах. *Бізнес Інформ.* 2019. № 6. С. 234–239. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_6_33

6 Слободянюк Н. О., Семенівська О. М. Маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційного банку. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. № 14. С. 854–858. URL: http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2664-slobodyanyuk-n-o-semenivska-o-m-marketing-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-komertsijnogo-banku

7 Зоріна О. І. Маркетингові комунікації комерційного банку. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки.* 2017. № 4. С. 307–312. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2017_4_33

8 Маслова Н. О., Хоменко Б. А. Особливості комунікаційної політики банків України. *Підприємництво та інновації.* 2016. Вип. 2. С. 108–117.

9 Мокляк М. В., Литвин І. В., Ярмош Г. В. Управління маркетинговими комунікаціями у банківській сфері. *Фінансовий простір.* 2023. № 2(52). С. 64–70.

10 Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14

11 Волохата В. Є. Сутність та роль комунікаційної політики банку в сучасних умовах. *Бізнес-Інформ.* 2019. № 6. С. 234–239.

12 Лютий І. О., Солодка О. О. *Банківський маркетинг.* Київ : Центр навчальної літератури, 2010. 776 с.

13 Аналіз медіа-активності банків. Моніторинг ЗМІ. URL: http://www.context-ua.com/

14 Маслова Н. О. *Маркетинг у банку.* Київ : КНТЕУ, 2012. 320 с.

15 Крекотень І. М., Корнієнко М. В. Перспективи використання соціального медіа маркетингу у просуванні банківського продукту. *Ефективна економіка.* 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5950

16 Крекотень І. М., Корнієнко М. В. Перспективи використання соціального медіа маркетингу у просуванні банківського продукту. *Ефективна економіка.* 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5950

17 Звіт про фінансову стабільність. Київ : НБУ, червень 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist

18 Основні показники діяльності банківської системи України. URL: https://bank.gov.ua/statistic

19 Інформація щодо участі банків у програмах державної підтримки бізнесу та населення («5–7–9%», «єОселя», «єРобота»), 2023–2024. URL: https://mof.gov.ua

20 *Ukraine Economic Update, Fall 2024.* World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine

21 *Ukraine: Staff Report for the 2024 Article IV Consultation.* IMF. URL: https://www.imf.org

22 Огляд банківського сектору України в умовах воєнного стану. 2023. URL: https://uabanker.info

23 *Banking Sector Review.* February 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02_eng.pdf

24 Кількість банків в Україні (2008–2025). URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/

25 Banks’ NPL Ratio Shrank to 30% in 2024. URL: https://bank.gov.ua/en/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30

26 EBRD plans to invest at least $1.56 bln in Ukraine's war-hit economy this year. Reuters. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ebrd-plans-invest-least-156-bln-ukraines-war-hit-economy-this-year-2025-02-06/

27 Tymots M. Analysis of trends and prospects of digital banking in Ukraine. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2025. Vol. 4(5). P. 23–32. DOI: https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250405.03

28 Світовий банк. *Ukraine Economic Update, Fall 2024.* URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine

29 Міжнародний валютний фонд. *Ukraine: Staff Report for the 2024 Article IV Consultation.* URL: https://www.imf.org

30 Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ). *Річний звіт за 2024 рік.* URL: https://about.pumb.ua/

31 Monobank (Універсал Банк). *Ключові показники діяльності, 2024.* URL: https://www.monobank.ua/

32 Ощадбанк. *Річний звіт за 2024 рік.* URL: https://www.oschadbank.ua/

33 ПриватБанк. *Публічна звітність, 2024.* URL: https://privatbank.ua/

34 Козурак О. Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України. *Управління соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації* : зб. тез наук.-практ. конф. Івано-Франківськ, 31 травня 2016 р. ІФННІМ ТНЕУ, 2016. С. 18–20.

35 Про банки і банківську діяльність : Закон України. *Відомості Верховної Ради України.* 2001. № 5–6. Ст. 30. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14

36 Про деякі питання управління Державним спеціалізованим комерційним ощадним банком України : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.05.1999 № 876. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-99-п

37 Ощадбанк. *Finance.ua.* URL: https://finance.ua/ua/banks/oschadbank

38 NV Бізнес. Інтерв'ю з Андрієм Пишним «Держбанк, що вчиться рекламуватися». 15.05.2018. URL: https://rozmova.wordpress.com/category/пишний-андрій/

39 Red Dot Award. *Communication Design Winners 2016: Fedoriv × Oschadbank.* URL: https://agency.fedoriv.com/cases/oschadbank

40 UNITED24. *Річний звіт 2024.* URL: https://mon.gov.ua/news/oholosheno-pryiom-zaiavok-na-natsionalnyi-konkurs-blahodiina-ukraina-2024

41 Кодекс поведінки (етики) АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/uploads/5/25132-kodeks_povedinki_etiki_at_osadbank.pdf

42 Політика внутрішнього контролю в АТ «Ощадбанк». URL: https://www.oschadbank.ua/korporativna-etika-ta-komplaens

Додаток А

Порівняльна оцінка послуги купівлі автомобіля у кредит

Споживча цінність	Оцінка послуги працівниками банку					Оцінка послуги клієнтами банку				
	Вага показника	Послуга ПАТ «ПриватБанк»,		Послуга АТ «Ощадбанк»,		Вага показника	Послуга АТ «Ощадбанк»		Послуга ПАТ «ПриватБанк»,	
		значення оцінки	зважена оцінка	значення оцінки	зважена оцінка		значення оцінки	зважена оцінка	значення оцінки	зважена оцінка
Процедура ухвалення рішення	0,11	7	0,77	7	0,77	0,08	5	0,40	6	0,48
Вік клієнтів	0,07	6	0,42	5	0,35	0,06	5	0,30	6	0,36
Валюта кредитування	0,12	7	0,84	7	0,84	0,12	7	0,84	7	0,84
Термін кредитування	0,10	6	0,60	6	0,60	0,14	5	0,70	5	0,70
Максимальна сума кредиту	0,13	7	0,91	7	0,91	0,15	6	0,90	6	0,90
Відсоткова ставка	0,14	7	0,98	6	0,84	0,13	4	0,52	5	0,65
Порядок нарахування відсотків	0,11	6	0,66	7	0,77	0,10	6	0,60	7	0,70
Умови погашення	0,09	7	0,63	6	0,54	0,09	6	0,54	6	0,54
Комісії	0,08	3	0,24	4	0,32	0,08	5	0,40	4	0,32
Наявність страхування	0,05	2	0,10	2	0,10	0,05	2	0,10	2	0,10
Загальна оцінка	1,00	—	6,15	—	6,24	1,00	—	5,30	—	5,59

Додаток Б

Методика експертного оцінювання банківських показників

Показники	Оцінювання показника
Державна підтримка	від 1 до 5, де 1 – слабка підтримка, 5 – сильна підтримка
Довіра клієнтів	від 1 до 5, чим вища оцінка, тим вища лояльність та авторитет серед клієнтів
Широка мережа відділень	від 1 до 5, де 5 – повне покриття території України
Участь у держпрограмах	від 1 до 5, чим вища оцінка, тим активніше банк долучається до державних програм
Мобільний додаток / онлайн-сервіси	від 1 до 5, 1 – майже відсутні, 5 – зручні, функціональні й сучасні сервіси
Гнучкість у прийнятті рішень	від 1 до 5, де 5 – оперативне ухвалення ефективних рішень
Стан цифрової інфраструктури	від 1 до 5, 1 – застарілий стан, 5 – сучасна цифрова екосистема (CRM, документообіг)
Привабливість валютних вкладів	від 1 до 5, від 1 до 5, чим вища оцінка, тим вигідніші умови для клієнтів
Якість обслуговування у відділеннях	від 1 до 5, 1 – численні скарги, 5 – високий рівень сервісу та комфорту
Робота з молоддю	від 1 до 5, 1 – відсутність програм, 5 – активні продукти та комунікація з молоддю
Операційна гнучкість	від 1 до 5, де 5 – висока адаптивність до змін ринку та клієнтських потреб
Інноваційність продуктів	від 1 до 5, 1 – традиційні/несучасні, 5 – новітні рішення, технологічні пропозиції
Широкий спектр послуг	від 1 до 5, 1 – обмежений асортимент, 5 – всеохопний набір банківських послуг
Вразливий до нових технологій	від 1 до 5, 1 – повністю вразливий, 5 – адаптивний, здатен інтегрувати нові рішення швидко

Бібліографічна довідка

Тема магістерської роботи «Удосконалення комунікаційної політики банківської установи».

Обсяг пояснювальної записки - 72 сторінки.

Кількість рисунків: 8

Кількість таблиць: 12

Перелік графічного матеріалу:

1 Мета і завдання магістерської роботи.

2 Загальна система комунікаційної політики банківської установи.

3. Порівняльний аналіз провідних банків України

4. Загальна характеристика АТ «Ощадбанк».

5 Показники роботи АТ «Ощадбанк».

6 SWOT-аналіз АТ «Ощадбанк».

7 Рейтингова оцінка АТ «Ощадбанк».

8 Основні характеристики напрямків комунікаційної взаємодії АТ «Ощадбанк».

9 Основні заходи в межах програми «Моя безбар'єрність».

11 Порівняльна оцінка послуги купівлі автомобіля у кредит.

12 Порівняльна оцінка послуги купівлі автомобіля у кредит.

13 Рекомендовані напрями удосконалення комунікаційної політики АТ «Ощадбанк» та їх ефективність.

Галій С. Ю.