

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет фінансів**

**Кафедра банківської справи та страхування**

галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»  
освітньо-професійна програма «Банківський бізнес»

»

Форма навчання: Очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему «Продуктова стратегія банку виходу на ринок»

здобувача Жученя Віра Іллівна  
(Прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_ (підпис здобувача)

**Науковий керівник:**

Доктор екон.наук,

професор кафедри банківської справи та

страхування

(наукова ступінь, учене звання, посада)

\_\_\_\_\_ Корнилюк Р. В.

(підпис)

(Прізвище, ініціали)

**Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри банківської справи та страхування:

доктор економічних наук, професор \_\_\_\_\_ Примостка Л.О.

(підпис)

**Київ 2025**

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота обсягом 69 сторінок складається з двох розділів, які містять 2 ілюстрацій, 7 таблиць та список використаних джерел із 32 позицій. У роботі здійснено теоретичний і практичний аналіз продуктової стратегії цифрового банку Monobank, зокрема його інструменти залучення та утримання клієнтів.

*Об'єктом* дослідження є процеси реалізації продуктової стратегії у сфері цифрового банкінгу. *Предметом* дослідження виступає продуктова стратегія Monobank, її основні етапи та інструменти залучення та утримання клієнтів.

*Мета роботи* – дослідити продуктивні стратегії цифрового банкінгу на прикладі Monobank та оцінити їхню ефективність для створення рекомендацій з удосконалення таких стратегій. Для досягнення мети були виконані *завдання*: розкрито сутність продуктової стратегії, визначено ключові етапи її розробки та впровадження, проаналізовано практичний досвід Monobank у сфері залучення клієнтів, оцінено ефективність інструментів утримання клієнтів та запропоновано рекомендації щодо їх удосконалення.

*Теоретична значущість* дослідження полягає у систематизації знань про продуктивні стратегії цифрових банків та виявленні їхньої ролі у конкурентному середовищі. *Методична значущість* відображена у запропонованих підходах до аналізу ефективності продуктивних стратегій, які можуть бути використані для дослідження діяльності інших цифрових банків. *Практична значущість* роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів для вдосконалення продуктивних стратегій Monobank та інших банків, зокрема через впровадження інновацій, розширення програм лояльності та підвищення рівня персоналізації послуг.

Отримані результати дослідження дозволяють зробити висновок, що ефективна продуктова стратегія базується на інноваціях, персоналізації та адаптації до потреб клієнтів. Досвід Monobank є прикладом успішного використання таких підходів у цифровому банкінгу, що може слугувати основою для розробки стратегій інших фінансових установ.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА РИНОК У СФЕРІ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ</b> .....	7
1.1. Сутність продуктової стратегії виходу на ринок для цифрових фінансових послуг.....	7
1.2. Ключові етапи продуктової стратегії виходу на ринок цифрових фінансових послуг.....	14
1.3. Особливості стратегій залучення та утримання клієнтів у цифровому банкінгу.....	21
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ МОНОБАНКУ НА РИНКУ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ</b> .....	30
2.1. Аналіз ринкової експансії Монобанку та конкурентного середовища.....	30
2.2. Оцінка ефективності стратегій залучення клієнтів у Монобанку.....	44
2.3. Дослідження інструментів утримання клієнтів у Монобанку (приклади з практики).....	55
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	65
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	69

## ВСТУП

Розвиток цифрових технологій кардинально змінює підходи до ведення бізнесу в усіх галузях, включаючи фінансовий сектор. Одним із найбільш перспективних напрямів є цифровий банкінг, що відкриває нові можливості для залучення клієнтів, оптимізації витрат та впровадження інноваційних фінансових послуг. Продуктова стратегія виходу на ринок у сфері цифрових фінансових послуг є основним чинником, який визначає конкурентоспроможність банківських установ та їхній успіх у динамічному середовищі.

Актуальність теми обумовлена стрімким розвитком ринку цифрового банкінгу, який потребує нових підходів до створення та впровадження фінансових продуктів. Успішна продуктова стратегія дозволяє банкам не лише адаптуватися до змін ринкового середовища, але й забезпечувати сталий розвиток, відповідаючи на очікування клієнтів. Особливої ваги ця проблема набуває у контексті зростання конкуренції серед цифрових банків, де впровадження інноваційних рішень стає необхідністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед актуальних публікацій варто відзначити дослідження Левицької А. [6], у якому наголошується на зростанні конкуренції та необхідності впровадження інновацій у банківських послугах. У роботі Рудич Л.В. та Шевченко О.М. [13] підкреслюється, що пандемія COVID-19 стала каталізатором цифровізації банківської системи в Україні, стимулювавши її адаптацію до онлайн-сервісів. Також у статті Коваленка В.В. [4] акцентується увага на важливості безпеки та підвищення цифрової грамотності для сталого розвитку фінансової галузі.

Метою дослідження є розвиток теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій стосовно формування та оцінки ефективності продуктової стратегії виходу на ринок у цифровому банкінгу.

Завдання дослідження

1. Розкрити сутність продуктової стратегії виходу на ринок для цифрових фінансових послуг.

2. Дослідити ключові етапи розробки та реалізації продуктової стратегії в цифровому банкінгу.
3. Проаналізувати практичний досвід Монобанку щодо виходу на ринок та залучення клієнтів.
4. Оцінити ефективність інструментів залучення та утримання клієнтів у цифровому банкінгу.
5. Визначити рекомендації щодо удосконалення продуктової стратегії для цифрових банків, орієнтуючись на потреби клієнтів та ринкові тенденції.

Об'єкт дослідження-продуктова стратегія виходу на ринок у сфері цифрового банкінгу.

Предмет дослідження-методи та інструменти розробки й реалізації продуктової стратегії виходу на ринок цифрових фінансових послуг на прикладі Монобанку.

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи було використано комплекс взаємодоповнюючих методів, що забезпечили всебічність та достовірність дослідження. Аналіз наукових джерел дозволив систематизувати теоретичні підходи до розуміння продуктових стратегій у цифровому банкінгу, виявити сучасні тенденції розвитку галузі та окреслити наукові погляди щодо інструментів залучення і утримання клієнтів. Порівняльний аналіз застосовувався для зіставлення підходів, реалізованих різними цифровими банками, з акцентом на досвіді Monobank, що дало змогу виявити його конкурентні переваги. Емпіричні методи використовувалися для вивчення практичних аспектів реалізації продуктової стратегії — зокрема, шляхом аналізу статистичних даних, огляду функціоналу мобільного застосунку, відкритих звітів та відгуків клієнтів. Метод узагальнення дав змогу інтегрувати отриману теоретичну та емпіричну інформацію з метою формулювання висновків і рекомендацій. Методи статистичного аналізу використовувалися для оцінки ефективності окремих елементів стратегії, зокрема — рівня залучення клієнтів, динаміки їхньої активності та рентабельності впроваджених рішень.

Теоретична значущість - полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до формування продуктових стратегій у цифровому банкінгу, а також у конкретизації сутності цього поняття в умовах цифрової трансформації фінансової сфери. У роботі уточнено основні етапи формування продуктової стратегії виходу на ринок цифрових фінансових послуг, визначено ключові компоненти стратегій залучення та утримання клієнтів. Результати дослідження можуть бути використані для подальших теоретичних розробок у сфері фінансового менеджменту, маркетингових стратегій і стратегічного управління в цифровій економіці.

Методична значущість дослідження відображається в розробці підходів до аналізу продуктових стратегій цифрових банків. У роботі запропоновано аналітичну структуру, яка включає вивчення ринкової експансії, оцінку ефективності інструментів залучення та утримання клієнтів, а також аналіз інноваційних практик у цифровому банкінгу. Запропоновані методичні підходи можуть бути використані як основа для подальших досліджень у галузі цифрових фінансових послуг, а також для оцінки стратегій інших фінансових установ.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості застосування висновків і рекомендацій у реальній практиці цифрових банків. Дослідження досвіду Монобанку демонструє ефективність його продуктової стратегії та може бути використане як приклад для розробки аналогічних підходів іншими банками. Запропоновані рекомендації, такі як впровадження інноваційних технологій, удосконалення програм лояльності, розвиток персоналізованих послуг та активна співпраця з партнерами, можуть бути адаптовані для різних ринкових умов. Зокрема, представлені інструменти можуть допомогти цифровим банкам підвищити лояльність клієнтів, оптимізувати маркетингові стратегії та адаптуватися до швидких змін у фінансовому середовищі.

Інформаційною базою дослідження стали аналітичні звіти банку Monobank, публікації у профільних наукових журналах, статистичні дані Національного банку України, результати опитувань клієнтів цифрових банків, а також матеріали із спеціалізованих інформаційних порталів, присвячених фінансовим технологіям та банківському сектору.

## РОЗДІЛ 1 СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ НА РИНОК У СФЕРІ ЦИФРОВОГО БАНКІНГУ

### 1.1 Сутність продуктової стратегії виходу на ринок для цифрових фінансових послуг

Продуктова стратегія є ключовим елементом загальної стратегії підприємства, що визначає принципи створення, розвитку та реалізації продуктів і послуг з метою задоволення потреб споживачів та досягнення конкурентних переваг на ринку. У сфері фінансових послуг продуктова стратегія набуває особливого значення, оскільки цей ринок характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою динамікою змін, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування та доступності послуг.

Концепція продуктової стратегії у фінансових послугах охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення інноваційних продуктів, які відповідають очікуванням клієнтів та забезпечують стійке зростання банківських установ. Основою цієї стратегії є аналіз потреб ринку, визначення цільової аудиторії, адаптація до технологічних трендів та врахування законодавчих змін, що регулюють фінансову діяльність.

У фінансових послугах продуктова стратегія включає розробку як нових продуктів, так і вдосконалення існуючих. Це можуть бути мобільні додатки, онлайн-банкінг, кредитні програми, депозитні рахунки чи страхові продукти. Основною метою є створення продукту, який не лише відповідатиме потребам клієнтів, але й забезпечуватиме простоту використання, доступність та високу якість обслуговування [1].

Значення продуктової стратегії у фінансових послугах визначається кількома ключовими аспектами. По-перше, вона дозволяє банкам та фінансовим установам формувати конкурентні переваги, які стають визначальними в умовах боротьби за клієнтів. Наприклад, банки, що пропонують прості й зрозумілі фінансові продукти

через цифрові платформи, зазвичай мають більшу клієнтську базу та вищий рівень задоволеності клієнтів.

По-друге, продуктова стратегія сприяє підвищенню лояльності клієнтів. У сучасному світі, де вибір фінансових установ є дуже широким, клієнти залишаються з тими банками, які не лише задовольняють їхні потреби, але й створюють цінність через інноваційні рішення. Наприклад, програми кешбеку, персоналізовані пропозиції чи спеціальні умови для певних груп клієнтів є інструментами, які дозволяють утримати клієнтів.

По-третє, продуктова стратегія визначає напрям розвитку фінансової установи. Вона допомагає сфокусувати ресурси на розробці тих продуктів і послуг, які мають найбільший потенціал для зростання. Це може бути орієнтація на цифровий банкінг, послуги онлайн-кредитування чи впровадження систем автоматизованого управління фінансами.

Крім того, важливим елементом продуктової стратегії є врахування економічних та технологічних змін. Розвиток фінансових технологій (FinTech), блокчейну, штучного інтелекту та автоматизації процесів створює нові можливості для банків, які можуть впроваджувати інноваційні продукти та послуги, що відповідають сучасним тенденціям.

Значення продуктової стратегії також проявляється у здатності банків швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, в умовах пандемії COVID-19 багато фінансових установ змушені були переорієнтувати свої стратегії на розробку онлайн-продуктів, оскільки клієнти більше потребували безконтактного обслуговування.

Продуктова стратегія для цифрових банків є комплексним підходом до створення, впровадження та просування фінансових продуктів, які орієнтовані на задоволення потреб сучасних споживачів. Умови стрімкої цифровізації та посилення конкуренції вимагають від банків не лише інноваційності, але й гнучкості у підходах до розробки продуктів. Основні складові продуктової стратегії для цифрових банків формують основу для її успішної реалізації та включають кілька ключових елементів.

Першою і, безперечно, однією з найважливіших складових є аналіз потреб клієнтів. У цифровому банкінгу, де клієнти очікують швидкості, зручності та простоти, розуміння їхніх потреб стає пріоритетом. Для цього банки використовують сучасні інструменти збору та аналізу даних, такі як big data, аналітика поведінки користувачів та опитування клієнтів. Завдяки цим даним фінансові установи можуть створювати продукти, які не просто задовольняють поточні потреби, але й формують новий попит на інноваційні послуги. Наприклад, впровадження функції автоматизованого планування бюджету чи рекомендаційних сервісів стало відповіддю на запит споживачів на фінансову грамотність і контроль витрат [7].

Другою складовою продуктової стратегії є унікальна ціннісна пропозиція (Unique Value Proposition, UVP). У цифровому банкінгу UVP визначає, чим продукт чи послуга конкретного банку відрізняється від аналогів на ринку. Для цифрових банків важливо формувати унікальну пропозицію, яка стане головною причиною вибору саме цього банку клієнтом. Це може бути швидке відкриття рахунків, повна інтеграція послуг у мобільний додаток, відсутність комісій за обслуговування чи пропозиція високих відсоткових ставок за депозитами. Наприклад, Монобанк пропонує клієнтам швидке оформлення карток онлайн і прозору систему кешбеку, що стало одним із ключових факторів його успіху.

Наступною важливою складовою є розробка інноваційних продуктів та послуг. У світі цифрових технологій банкам необхідно постійно інвестувати в інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це може включати розробку нових фінансових інструментів, таких як мобільні платформи для управління фінансами, інтеграція штучного інтелекту для персоналізації послуг або використання блокчейну для підвищення прозорості транзакцій. Інноваційні продукти не лише приваблюють нових клієнтів, але й сприяють утриманню наявних, забезпечуючи їм зручний і сучасний сервіс.

Ще однією складовою є цифровий маркетинг та комунікації. У цифровому банкінгу канали взаємодії з клієнтами мають вирішальне значення, оскільки клієнти зазвичай не відвідують фізичні відділення банків. Ефективна продуктова стратегія повинна передбачати використання цифрового маркетингу, включаючи соціальні

мережі, таргетовану рекламу, SEO-оптимізацію та e-mail-маркетинг. Завдяки таким інструментам банки можуть охоплювати широку аудиторію, залучати нових клієнтів та підтримувати постійний контакт із наявними [15].

Дуже важливим елементом продуктової стратегії є клієнтоорієнтованість та персоналізація послуг. У сучасних умовах клієнти очікують не просто якісного сервісу, а й індивідуального підходу. Цифрові банки мають змогу збирати та аналізувати дані про своїх клієнтів, щоб створювати персоналізовані пропозиції. Наприклад, це можуть бути індивідуальні кредитні умови, спеціальні акції або рекомендації щодо фінансових продуктів на основі аналізу поведінки користувача.

Однією з ключових складових також є оптимізація користувацького досвіду (UX). Інтуїтивно зрозумілий інтерфейс мобільного додатка чи веб-платформи, швидке завантаження, простота навігації та безпека – все це є основою успішної продуктової стратегії. Досвід користувача визначає, наскільки комфортно клієнту взаємодіяти з банком, і напряду впливає на лояльність та задоволеність послугами.

Окремо варто згадати систему зворотного зв'язку з клієнтами, яка також є невід'ємною складовою продуктової стратегії. Банки, що оперативно реагують на скарги, запити чи пропозиції клієнтів, здобувають перевагу на ринку. Використання чат-ботів, гарячих ліній чи вбудованих функцій для залишення відгуків у мобільних додатках допомагає цифровим банкам бути ближчими до своїх клієнтів.

Не менш важливою складовою продуктової стратегії є технологічна інфраструктура. Для цифрового банкінгу важливо мати сучасну IT-інфраструктуру, яка забезпечує безперебійну роботу послуг, високу швидкість обробки транзакцій та гарантію безпеки даних клієнтів. У цьому контексті використання хмарних технологій, блокчейну, а також інструментів штучного інтелекту стає необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності.

Інновації є невід'ємною складовою формування стратегії виходу на ринок цифрових послуг, адже вони створюють конкурентні переваги, дозволяють адаптуватися до стрімких змін у ринковому середовищі та задовольняти зростаючі потреби клієнтів. Сучасний цифровий ринок характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою зміною технологій і зростаючими вимогами споживачів до

якості та зручності обслуговування. У цих умовах інновації стають основою для створення успішних стратегій, які дозволяють компаніям не тільки зайняти провідні позиції, але й утримувати їх у довгостроковій перспективі [5].

Одним із ключових аспектів ролі інновацій у формуванні стратегії є їхній вплив на створення унікальних продуктів та послуг, які стають інструментом залучення клієнтів. У цифрових послугах, де конкуренція базується не лише на ціні, але й на зручності, швидкості, персоналізації та безпеці, інновації дозволяють компаніям створювати унікальну ціннісну пропозицію. Наприклад, у банківській сфері використання мобільних додатків із функціями швидкого відкриття рахунків, автоматизованого фінансового планування чи онлайн-консультацій стало революційним кроком у задоволенні потреб клієнтів. Такі інноваційні рішення дозволяють виділитися на ринку та створити міцну основу для формування лояльності споживачів.

Інновації також відіграють важливу роль у впровадженні нових технологій, які змінюють підходи до організації бізнес-процесів. Технології штучного інтелекту, блокчейну, інтернету речей (IoT) та хмарних обчислень відкривають нові можливості для компаній у розробці цифрових послуг. Наприклад, штучний інтелект дозволяє аналізувати великі обсяги даних для персоналізації обслуговування, прогнозування поведінки клієнтів та створення нових продуктів. Блокчейн забезпечує прозорість транзакцій, підвищує довіру клієнтів та мінімізує ризики шахрайства. Хмарні технології дозволяють масштабувати сервіси, забезпечувати доступність даних у будь-якому місці та знижувати витрати на інфраструктуру.

Крім того, інновації значно впливають на маркетингові стратегії, що використовуються при виході на ринок цифрових послуг. Цифровий маркетинг, заснований на інноваційних технологіях, дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, використовуючи такі інструменти, як соціальні мережі, персоналізовані рекомендації, автоматизовані рекламні кампанії та SEO-оптимізація. Інноваційні підходи до комунікації з клієнтами, такі як чат-боти, відеомаркетинг чи використання доповненої реальності, допомагають не тільки привертати увагу до продукту, але й формувати тривалі стосунки зі споживачами.

Інша важлива роль інновацій полягає в оптимізації операційних процесів компаній, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність. Наприклад, автоматизація внутрішніх процесів за допомогою робототехніки чи впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дає змогу не лише скоротити час обробки запитів, але й забезпечити кращу якість обслуговування. Завдяки інноваціям компанії можуть швидко реагувати на зміну ринкових умов, виявляти нові можливості для зростання та ефективно адаптувати свої стратегії [2].

Особливо важливим є внесок інновацій у забезпечення безпеки цифрових послуг. В умовах, коли кіберзагрози стають однією з головних проблем цифрового середовища, інноваційні технології, такі як багаторівнева аутентифікація, біометричні системи та технології шифрування, забезпечують високий рівень захисту даних клієнтів. Це, у свою чергу, підвищує довіру споживачів до компанії та її послуг.

Інновації також впливають на зміну споживчих звичок, сприяючи формуванню нових моделей поведінки клієнтів. Наприклад, впровадження мобільних платіжних систем, таких як Apple Pay чи Google Pay, значно змінило те, як споживачі здійснюють фінансові операції. Такі зміни змушують компанії враховувати ці нові моделі у своїх стратегіях та адаптувати свої послуги до потреб сучасних споживачів.

Нарешті, інновації сприяють глобалізації цифрових послуг, дозволяючи компаніям виходити на міжнародні ринки та залучати клієнтів з різних регіонів. Наприклад, розвиток платформ електронної комерції чи міжнародних фінансових послуг відкриває нові можливості для розширення бізнесу за межі локальних ринків. Інноваційні рішення в цьому контексті дозволяють компаніям адаптувати свої продукти до особливостей різних країн, враховуючи їхню законодавчу базу, культуру та уподобання споживачів.

Цифровий банкінг, як одна з ключових складових сучасної фінансової екосистеми, відкриває широкі можливості для впровадження ефективних продуктових стратегій. Завдяки інтеграції передових технологій і цифрових платформ банки отримують змогу не лише вдосконалювати наявні продукти, але й створювати інноваційні рішення, які відповідають потребам сучасного споживача.

Проте розвиток цифрового банкінгу супроводжується також численними викликами, які потребують комплексного підходу до вирішення [4].

Однією з головних переваг цифрового банкінгу є швидкість і доступність послуг. Цифрові платформи дозволяють клієнтам отримувати фінансові послуги в будь-який час і з будь-якого місця, що значно підвищує рівень їхнього задоволення. Крім того, впровадження технологій автоматизації, таких як штучний інтелект, дозволяє банкам оптимізувати процеси, скорочуючи час на обробку запитів клієнтів. Наприклад, чат-боти здатні забезпечувати цілодобову підтримку користувачів, що підвищує ефективність роботи банківських установ.

Ще однією перевагою є можливість персоналізації продуктів і послуг. Використання аналітичних інструментів дозволяє банкам глибше розуміти потреби клієнтів і створювати індивідуальні пропозиції, які відповідають їхнім фінансовим цілям. Це, у свою чергу, сприяє зростанню клієнтської лояльності та підвищенню рівня конкурентоспроможності банківських установ.

Проте цифровий банкінг стикається і з численними викликами. Одним із найбільших є кібербезпека. Зростання обсягу цифрових транзакцій і використання онлайн-платформ збільшує ризики кібератак і витоків даних. Захист персональної інформації клієнтів стає одним із головних пріоритетів банків, що вимагає значних інвестицій у технології шифрування та багаторівневі системи захисту.

Іншим викликом є потреба в адаптації до швидкозмінних технологій. Постійний розвиток ринку фінансових технологій вимагає від банків оперативної реакції та впровадження нових рішень, що може бути складним завданням через обмеження ресурсів або недостатню технічну базу. Також важливим залишається питання забезпечення цифрової доступності для всіх категорій населення, включаючи тих, хто не має достатнього досвіду використання цифрових технологій.

Таблиця 1.1 - Додаткові переваги та виклики цифрового банкінгу у впровадженні продуктових стратегій

Додаткові переваги	Додаткові виклики
--------------------	-------------------

## Продовження таблиці 1.1

<b>Масштабованість:</b> Цифрові продукти легко адаптувати для різних груп клієнтів чи нових ринків без значних витрат.	<b>Конкуренція з FinTech:</b> Поява фінтех-компаній, які пропонують більш гнучкі та дешеві рішення, змушує банки змінювати традиційні моделі.
<b>Інтеграція екосистем:</b> Можливість об'єднання банківських послуг із платформами електронної комерції, туристичних сервісів чи мобільних операторів.	<b>Складність навчання персоналу:</b> Потреба в підготовці кадрів, які здатні впроваджувати й обслуговувати складні цифрові рішення.
<b>Екологічність:</b> Зменшення використання паперових ресурсів та зниження витрат енергії завдяки відсутності фізичних відділень.	<b>Висока вартість впровадження:</b> Початкові інвестиції у розробку програмного забезпечення та IT-інфраструктуру можуть бути значними.
<b>Гнучкість інновацій:</b> Можливість тестування нових продуктів на невеликих групах клієнтів перед масовим запуском.	<b>Психологічні бар'єри клієнтів:</b> Недовіра частини населення до безпеки онлайн-послуг та відмова переходити на цифрові платформи.

*Джерело: складено автором за даними [4; 6; 13].*

Поєднання переваг цифрового банкінгу із вирішенням його викликів дозволяє створювати ефективні продуктові стратегії, які відповідають сучасним вимогам ринку. Банки, які успішно інтегрують інновації, забезпечують надійну безпеку та пропонують клієнтоорієнтовані рішення, здатні зайняти провідні позиції у фінансовій екосистемі майбутнього.

## 1.2 Ключові етапи продуктової стратегії виходу на ринок цифрових фінансових послуг

Аналіз ринкового середовища та цільової аудиторії є фундаментальним етапом у розробці продуктової стратегії для будь-якої компанії, особливо у сфері цифрових послуг. Цей процес дозволяє підприємствам глибше зрозуміти особливості конкурентного середовища, виявити ключові тренди та визначити реальні потреби

своїх клієнтів. Такий підхід забезпечує успішний вихід на ринок, оскільки дозволяє адаптувати продукти та послуги до актуальних умов і вимог споживачів [5].

Ринкове середовище є динамічною системою, що включає сукупність зовнішніх факторів, які впливають на діяльність компаній. У контексті цифрових послуг аналіз ринкового середовища зосереджений на вивченні конкурентів, макроекономічних умов, технологічного прогресу, регуляторних вимог і споживчих тенденцій. Наприклад, для цифрового банкінгу важливо враховувати рівень проникнення мобільного інтернету, популярність безготівкових розрахунків та впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект або блокчейн. Ці чинники формують основу для прийняття стратегічних рішень і дозволяють спрогнозувати розвиток ринку у коротко- та довгостроковій перспективі.

Одним із ключових аспектів аналізу ринкового середовища є оцінка конкурентного середовища. Для цього використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера або конкурентна бенчмаркінгова оцінка. Ці інструменти допомагають визначити сильні й слабкі сторони конкурентів, а також виявити ринкові ніші, які ще не зайняті або недостатньо розвинені. Наприклад, якщо на ринку фінансових послуг існує попит на швидкі онлайн-кредити з мінімальною кількістю документів, але конкуренти пропонують подібні послуги з високими комісіями, це може стати точкою входу для нової компанії, яка запропонує вигідніші умови.

Водночас аналіз цільової аудиторії є не менш важливою складовою у процесі розробки продуктової стратегії. Він передбачає детальне дослідження характеристик клієнтів, таких як демографічні показники, соціальний статус, фінансові можливості, поведінкові звички та цінності. У сфері цифрових послуг, де важливу роль відіграє зручність і швидкість, розуміння потреб клієнтів стає ключовим елементом для створення персоналізованих пропозицій. Наприклад, молоді споживачі, які активно використовують смартфони, віддають перевагу мобільним додаткам із простим інтерфейсом і можливістю швидких транзакцій. Натомість старші клієнти можуть бути зацікавлені у традиційних продуктах, таких як депозити або консультації з фінансового планування, але з можливістю отримувати ці послуги дистанційно [2].

Для якісного аналізу цільової аудиторії часто використовуються такі інструменти, як сегментація ринку, створення портретів покупців (buyer personas) і аналіз клієнтського досвіду (customer journey). Сегментація дозволяє розділити клієнтів на групи за спільними ознаками, що спрощує створення таргетованих продуктів. Наприклад, у цифровому банкінгу можна виділити сегменти молоді, які активно використовують кредити, або підприємців, які потребують спеціалізованих рахунків для ведення бізнесу. Портрети покупців допомагають деталізувати характеристики типових клієнтів, визначити їхні потреби, болі та мотивацію, що стає основою для персоналізації продуктів і маркетингових кампаній.

Аналіз ринкового середовища та цільової аудиторії також враховує поведінкові аспекти клієнтів, які визначають їхні уподобання у використанні продуктів чи послуг. Для цього компанії проводять опитування, інтерв'ю, аналіз відгуків у соціальних мережах і спостереження за клієнтською активністю. Наприклад, банки можуть аналізувати частоту використання певних функцій у мобільному додатку, щоб зрозуміти, які сервіси найбільш популярні, і зосередити ресурси на їх вдосконаленні.

Значення аналізу ринкового середовища та цільової аудиторії полягає у тому, що він дозволяє зменшити ризики невдачі продукту на ринку. Компанії, які добре розуміють як ринкові тенденції, так і потреби клієнтів, здатні створювати конкурентоспроможні продукти, які не тільки задовольняють поточні запити, але й формують новий попит. Наприклад, впровадження технологій біометричної ідентифікації у мобільному банкінгу стало відповіддю на запит клієнтів щодо підвищення безпеки й зручності користування.

Розробка унікальної ціннісної пропозиції (Unique Value Proposition, UVP) є ключовим етапом створення продуктової стратегії, який визначає, чому клієнти мають обрати саме цей продукт чи послугу серед численних альтернатив. Унікальна ціннісна пропозиція є не просто маркетинговим гаслом, а стратегічною концепцією, яка формує основні принципи позиціонування компанії на ринку. Вона дозволяє підприємствам відрізнитися від конкурентів, виділяти свої продукти та послуги на фоні інших і залучати клієнтів, пропонуючи їм те, чого вони потребують найбільше.

Ціннісна пропозиція базується на комплексному аналізі ринку, конкурентного середовища та потреб цільової аудиторії. Процес її створення починається з глибокого розуміння того, які проблеми клієнтів має вирішувати продукт і яку цінність він може запропонувати. Наприклад, у сфері цифрового банкінгу клієнти часто шукають швидкість, зручність і безпеку. Якщо банк може забезпечити миттєві транзакції, простий у використанні інтерфейс мобільного додатка та надійний захист даних, це може стати основою для формування унікальної ціннісної пропозиції [31].

Унікальна ціннісна пропозиція має відображати конкретні переваги, які отримає клієнт, користуючись продуктом або послугою. Ці переваги мають бути чіткими, значущими та легко зрозумілими для цільової аудиторії. Наприклад, якщо банк пропонує програму кешбеку, безкоштовне обслуговування рахунку чи спеціальні умови для бізнесу, ці аспекти повинні бути чітко сформульовані у пропозиції. Водночас важливо, щоб ці переваги були релевантними для клієнтів, тобто відповідали їхнім реальним потребам і очікуванням.

Створення ціннісної пропозиції передбачає визначення ключового елемента, який робить продукт унікальним. У цифрових послугах це може бути інноваційна технологія, висока якість обслуговування, спеціалізація на певній групі клієнтів або ж екосистема, що поєднує різні послуги. Наприклад, деякі цифрові банки пропонують інтеграцію банківських послуг із платформами електронної комерції, що дозволяє клієнтам зручно здійснювати покупки й керувати своїми фінансами на одній платформі [5].

Важливим аспектом унікальної ціннісної пропозиції є її чітке комунікування клієнтам. Навіть найкращий продукт не буде успішним, якщо його переваги не будуть зрозумілими для споживачів. У цьому контексті використовуються різноманітні маркетингові інструменти: від лаконічних слоганів і рекламних кампаній до інформативного контенту в соціальних мережах. Наприклад, Монобанк, який є одним із лідерів цифрового банкінгу в Україні, зумів сформулювати просту й ефективну ціннісну пропозицію: «Банк без відділень, без черг, без паперу». Це дозволило компанії швидко привернути увагу споживачів, які цінують простоту й зручність у фінансових послугах.

Унікальна ціннісна пропозиція також повинна враховувати конкурентне середовище. Важливо не лише визначити, чим продукт відрізняється від інших, але й які переваги є недосяжними для конкурентів. Наприклад, якщо конкуренти пропонують вигідні умови для великих компаній, банк може сфокусуватися на малому бізнесі, запропонувавши йому персоналізовані умови кредитування чи доступ до спеціалізованих сервісів.

Ще одним критичним фактором у розробці ціннісної пропозиції є її адаптивність. Ринок цифрових послуг є надзвичайно динамічним, і компанії повинні постійно вдосконалювати свої продукти, щоб залишатися конкурентоспроможними. Це означає, що ціннісна пропозиція має еволюціонувати разом із продуктом і враховувати зміну потреб клієнтів. Наприклад, із розвитком технологій штучного інтелекту банки можуть інтегрувати у свої сервіси автоматизованих фінансових радників, що забезпечить додаткову цінність для клієнтів [6].

Таблиця 1.2-Формування продуктової лінійки та її адаптація до ринку

Етап/Аспект	Опис
<b>Аналіз потреб цільової аудиторії</b>	Глибоке вивчення характеристик клієнтів, таких як їхні потреби, уподобання та фінансові цілі. Включає сегментацію ринку та створення портретів покупців (buyer personas).
<b>Визначення ключових продуктів</b>	Розробка продуктів і послуг, які найбільш відповідають потребам клієнтів і забезпечують максимальну цінність для цільової аудиторії. Наприклад, у банківській сфері це можуть бути миттєві перекази, програми кешбеку, депозитні рахунки тощо.
<b>Оптимізація продуктової лінійки</b>	Уникнення перенасичення ринку продуктами, фокус на найпопулярніших та найбільш затребуваних послугах. Це допомагає знизити витрати і покращити клієнтський досвід.
<b>Адаптація до ринкових змін</b>	Моніторинг конкурентів і ринкових трендів для своєчасного внесення змін до продуктів або створення нових. Наприклад, швидке впровадження функцій, які пропонують конкуренти, з додатковими перевагами.
<b>Технологічна інновація</b>	Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн або інтернет речей, для вдосконалення існуючих продуктів і створення інноваційних рішень.

<b>Регіональна адаптація</b>	Модифікація продуктів відповідно до особливостей місцевого ринку. У регіонах із низьким рівнем цифрової грамотності акцент робиться на простих і зрозумілих продуктах.
<b>Зворотний зв'язок від клієнтів</b>	Врахування відгуків клієнтів для вдосконалення існуючих послуг. Використання опитувань, аналізу відгуків у соціальних мережах та даних про клієнтську активність.
<b>Врахування регуляторних вимог</b>	Адаптація продуктів до змін у законодавстві, таких як закони про захист даних або нові банківські стандарти. Забезпечення відповідності регуляторним нормам.
<b>Тестування нових продуктів</b>	Пілотне впровадження нових продуктів на обмеженій групі клієнтів для оцінки їх ефективності та прийняття рішень щодо масштабування.
<b>Моніторинг успішності продуктів</b>	Аналіз продажів, популярності та задоволеності клієнтів для оцінки ефективності продуктової лінійки та її подальшої оптимізації.

*Джерело: розроблено автором за даними [4; 6; 13].*

Тестування продукту та його запуск на ринок є вирішальними етапами у впровадженні продуктової стратегії, оскільки вони визначають, наскільки успішно новий продукт задовольнить потреби клієнтів та як він проявить себе у реальному ринковому середовищі. Ці етапи не лише мінімізують ризики невдачі, але й дозволяють компанії адаптувати свій продукт перед його широким впровадженням, що особливо важливо в умовах високої конкуренції та швидкозмінного ринку [14].

Тестування продукту є процесом оцінки його функціональності, зручності, відповідності очікуванням клієнтів та готовності до використання. Воно починається на ранніх стадіях розробки продукту і продовжується навіть після його запуску. На цьому етапі важливо ідентифікувати можливі недоліки, які можуть вплинути на користувацький досвід або якість обслуговування. Для цього використовуються різні методи тестування, зокрема альфа- та бета-тестування.

Альфа-тестування проводиться всередині компанії, залучаючи працівників, розробників та експертів для оцінки продукту в контрольованих умовах. Це дозволяє визначити технічні помилки, недоліки у функціональності чи можливості оптимізації. Наприклад, у випадку мобільного додатка для цифрового банкінгу на етапі альфа-

тестування перевіряється, наскільки швидко та коректно виконується кожна функція, чи немає затримок у транзакціях, чи інтерфейс інтуїтивно зрозумілий для користувача.

Бета-тестування, своєю чергою, проводиться із залученням реальних користувачів, які отримують доступ до продукту ще до його офіційного запуску. Цей етап дозволяє оцінити, як продукт працює у реальному середовищі, коли ним користується широка аудиторія. У ході бета-тестування компанія отримує зворотний зв'язок від клієнтів, що дозволяє ідентифікувати ті аспекти продукту, які можуть бути вдосконалені. Наприклад, якщо користувачі повідомляють про труднощі з навігацією в додатку чи затримки у процесі транзакцій, компанія може внести відповідні зміни ще до масового запуску.

Тестування також включає перевірку продуктивності продукту, його здатності витримувати навантаження та відповідність вимогам безпеки. У цифрових продуктах, таких як банківські платформи, особлива увага приділяється захисту даних користувачів та відповідності законодавчим вимогам. Це є критично важливим, оскільки будь-яка уразливість у безпеці може призвести до втрати довіри клієнтів і фінансових втрат для компанії [6].

Запуск продукту на ринок є наступним етапом, який визначає, наскільки успішно продукт знайде свою аудиторію. Перший крок на цьому етапі — це вибір стратегії запуску. Компанії можуть обрати частковий або масовий запуск. Частковий запуск передбачає обмежене впровадження продукту, наприклад, на одному ринку чи для однієї групи клієнтів. Це дозволяє поступово адаптувати продукт до ринкових умов і врахувати перші відгуки перед масштабним поширенням. Масовий запуск, навпаки, передбачає одночасне впровадження продукту для всіх сегментів ринку.

Комунікація з аудиторією під час запуску має ключове значення. Ефективні маркетингові кампанії допомагають створити інтерес до продукту, пояснити його переваги та стимулювати перші продажі. Наприклад, у випадку запуску нового банківського додатка компанія може використовувати соціальні мережі, рекламу, e-mail-розсилки та партнерські програми для просування свого продукту. Важливою

частиною маркетингової стратегії є створення унікальної ціннісної пропозиції, яка чітко відповідає на запитання: «Чому клієнти повинні обрати саме цей продукт?».

На етапі запуску компанії також активно використовують методи збору зворотного зв'язку від клієнтів. Це допомагає не лише оцінити ефективність продукту, але й виявити потенційні проблеми, які могли залишитися непоміченими під час тестування. Наприклад, якщо клієнти повідомляють про труднощі з певною функцією, компанія може швидко внести зміни, щоб уникнути негативного впливу на імідж бренду [14].

Після запуску важливим є етап постійного моніторингу продуктивності продукту. Компанії відстежують ключові показники ефективності, такі як кількість активних користувачів, середній час взаємодії з продуктом, рівень задоволеності клієнтів і фінансові показники. Це дозволяє оцінити, наскільки успішним був запуск, і визначити подальші кроки для вдосконалення продукту.

### **1.3 Особливості стратегій залучення та утримання клієнтів у цифровому банкінгу**

Залучення клієнтів є одним із ключових аспектів успішної діяльності компаній у цифровому середовищі, особливо в умовах високої конкуренції. Сучасний ринок вимагає від компаній впровадження інноваційних підходів, які поєднують використання цифрових технологій із глибоким розумінням потреб цільової аудиторії. У цьому контексті цифровий маркетинг і персоналізовані пропозиції відіграють вирішальну роль, забезпечуючи ефективну взаємодію з клієнтами та формуючи у них відчуття індивідуального підходу.

Цифровий маркетинг, або онлайн-маркетинг, є основним інструментом залучення клієнтів у сучасному світі. Він охоплює широкий спектр методів, включаючи рекламу в соціальних мережах, пошукову оптимізацію (SEO), контент-маркетинг, e-mail-розсилки та таргетовану рекламу. Однією з ключових переваг цифрового маркетингу є його здатність охоплювати широку аудиторію з

мінімальними витратами порівняно з традиційними каналами. Наприклад, реклама в соціальних мережах дозволяє компаніям досягати мільйонів потенційних клієнтів за допомогою кількох кліків, використовуючи налаштування таргетингу, що базуються на демографічних характеристиках, поведінкових даних та інтересах.

Соціальні мережі стали однією з найпотужніших платформ для залучення клієнтів завдяки їхній інтерактивності та можливості побудови безпосереднього зв'язку між брендом і клієнтами. Платформи, такі як Facebook, Instagram, TikTok і LinkedIn, дозволяють створювати рекламні кампанії, які не тільки привертають увагу, але й спонукають до взаємодії. Наприклад, цифровий банк може використовувати відеорекламу, що демонструє зручність використання його мобільного додатка, або публікувати відгуки задоволених клієнтів, які підтверджують надійність і якість його послуг [6].

Контент-маркетинг також є важливим елементом цифрового маркетингу. Якісний контент дозволяє не лише привертати увагу клієнтів, але й формувати їхню довіру до бренду. У випадку фінансових послуг це можуть бути статті, відео чи інфографіки, які пояснюють складні фінансові поняття або надають корисні поради щодо управління фінансами. Такий підхід дозволяє позиціонувати компанію як експерта у своїй галузі, що підвищує її привабливість для потенційних клієнтів.

Ще одним ефективним методом є використання e-mail-розсилок. Цей канал дозволяє компаніям комунікувати з клієнтами безпосередньо, надаючи їм інформацію про нові продукти, акції чи персоналізовані пропозиції. Наприклад, цифровий банк може надсилати клієнтам розсилки зі спеціальними умовами кредитування, які враховують їхню фінансову історію чи інтереси. Такі розсилки мають високу конверсію, оскільки вони спрямовані на тих клієнтів, які вже зацікавлені у послугах компанії.

Важливим аспектом цифрового маркетингу є аналітика, яка дозволяє відстежувати ефективність рекламних кампаній і приймати обґрунтовані рішення щодо їхнього вдосконалення. Завдяки інструментам веб-аналітики, таким як Google Analytics, компанії можуть аналізувати поведінку відвідувачів на своєму вебсайті чи

в додатку, визначати, які продукти викликають найбільший інтерес, і адаптувати свої стратегії залучення клієнтів.

Персоналізовані пропозиції є ще одним важливим методом залучення клієнтів, який базується на аналізі даних про споживачів. Завдяки сучасним технологіям, таким як великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI), компанії можуть збирати інформацію про поведінку клієнтів, їхні уподобання та фінансові потреби. Ці дані використовуються для створення індивідуальних пропозицій, які максимально відповідають очікуванням кожного клієнта. Наприклад, якщо клієнт регулярно здійснює покупки в інтернет-магазинах, банк може запропонувати йому кредитну картку з підвищеним кешбеком на онлайн-покупки [16].

Персоналізація дозволяє не лише привернути увагу клієнтів, але й створити у них відчуття, що компанія дбає про їхні індивідуальні потреби. Це формує довіру та підвищує лояльність клієнтів. Наприклад, мобільні додатки деяких банків пропонують функції персоналізованого фінансового планування, які допомагають клієнтам досягати їхніх фінансових цілей, таких як накопичення на відпустку чи купівлю житла. Такі сервіси створюють додаткову цінність для клієнтів, що стимулює їх залишатися з брендом у довгостроковій перспективі.

Ключовою перевагою персоналізованих пропозицій є їхня здатність забезпечувати високу конверсію. Оскільки ці пропозиції створюються на основі реальних даних про клієнтів, вони мають більшу ймовірність привернути їхню увагу та спонукати до дії. Наприклад, клієнти з певними фінансовими запитамі, такими як відкриття депозиту чи отримання кредиту, з більшою ймовірністю відгукнуться на пропозицію, яка враховує їхні потреби й пропонує вигідні умови.

В умовах високої конкуренції на ринку клієнти мають широкий вибір компаній і продуктів, що змушує бренди постійно шукати способи не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати наявних. Програми лояльності забезпечують не просто збереження клієнтської бази, а й формують довготривалі стосунки між компанією та споживачем, стимулюючи їх до регулярної взаємодії з брендом [13].

Основна ідея програм лояльності полягає в тому, щоб запропонувати клієнтам додаткові переваги за використання продуктів чи послуг компанії. Це може включати

бонусні бали, кешбек, знижки, ексклюзивні пропозиції чи доступ до спеціальних сервісів. Наприклад, у цифровому банкінгу популярними є програми, що нараховують кешбек за кожну транзакцію або витрати, що повертають клієнту частину витрачених коштів. Такі програми є не лише привабливими для клієнтів, але й формують у них відчуття вигоди від взаємодії з банком.

Програми лояльності сприяють підвищенню рівня задоволеності клієнтів, оскільки вони відчують, що компанія цінує їхню взаємодію і пропонує додаткову цінність за лояльність. Наприклад, у банківському секторі клієнти можуть отримувати підвищений відсоток кешбеку за користування певними категоріями послуг, такими як подорожі, покупки в супермаркетах або ресторанах. Це дозволяє клієнтам не лише економити кошти, але й відчувати персоналізований підхід, що значно підвищує їхню довіру до компанії.

Один із ключових елементів успішної програми лояльності — її адаптивність і простота. Клієнти повинні легко розуміти, як працює програма, і отримувати реальну вигоду без зайвих складнощів. Наприклад, якщо цифровий банк пропонує клієнтам накопичувати бонуси, важливо, щоб ці бонуси можна було легко використовувати — для оплати послуг, конвертації в гроші чи обміну на подарунки. Складні або заплутані правила використання програми лояльності можуть викликати у клієнтів розчарування, що може негативно позначитися на їхньому ставленні до бренду [5].

Програми лояльності також відіграють важливу роль у стимулюванні повторних транзакцій. Наприклад, клієнти, які знають, що кожна їхня покупка чи транзакція приносить їм бонуси або кешбек, з більшою ймовірністю повертатимуться до тієї ж компанії. У цифровому банкінгу це може бути реалізовано через регулярні акції, такі як подвійний кешбек у святкові дні або спеціальні пропозиції для постійних клієнтів. Таким чином, програми лояльності сприяють збільшенню середньої вартості транзакцій та підвищують частоту використання послуг.

Персоналізація є ще одним важливим аспектом програм лояльності. Завдяки використанню великих даних та аналітичних інструментів компанії можуть створювати індивідуальні пропозиції для клієнтів, які базуються на їхніх уподобаннях

та поведінці. Наприклад, якщо клієнт часто використовує послуги, пов'язані з подорожами, банк може запропонувати йому підвищений кешбек на авіаквитки або бронювання готелів. Це не лише підвищує ефективність програми лояльності, але й формує у клієнтів відчуття, що компанія дбає про їхні індивідуальні потреби.

Ще однією перевагою програм лояльності є їхня здатність формувати емоційний зв'язок між клієнтом і брендом. Клієнти, які отримують додаткові переваги, частіше асоціюють бренд із позитивними емоціями, що зміцнює їхню лояльність. Наприклад, програми, які пропонують подарунки на день народження клієнта або спеціальні умови для «випадкових сюрпризів», викликають у клієнтів приємні емоції і стимулюють їх продовжувати співпрацю з компанією [16].

Однак важливо зазначити, що програми лояльності повинні бути економічно обґрунтованими. Якщо витрати на підтримку програми перевищують її вигоди, компанія може зазнати збитків. Тому під час розробки програми лояльності необхідно ретельно аналізувати її рентабельність, визначаючи оптимальні рівні кешбеку чи бонусів, які стимулюють клієнтів без надмірного навантаження на бюджет компанії.

У сучасних умовах технологічного прогресу програми лояльності можна інтегрувати з цифровими платформами, що робить їх ще більш зручними для клієнтів. Наприклад, мобільні додатки банків можуть мати спеціальні розділи, де клієнти можуть відстежувати свої бонуси, переглядати доступні пропозиції та використовувати накопичені винагороди. Це підвищує залученість клієнтів і спрощує процес взаємодії з програмою.

Клієнтоорієнтованість є основоположним принципом функціонування цифрових банків і відіграє ключову роль у їхньому успіху на сучасному фінансовому ринку. У світі, де клієнти мають доступ до численних банківських сервісів і продуктів, розуміння їхніх потреб та очікувань стає критично важливим. У цифровому банкінгу, який базується на онлайн-взаємодії, клієнтоорієнтований підхід означає створення зручних, доступних і персоналізованих послуг, які задовольняють найвищі вимоги сучасних користувачів [7].

Основна ідея клієнтоорієнтованості полягає в тому, щоб поставити інтереси клієнтів у центр бізнес-процесів банку. У цифрових банках це проявляється у

створенні простих і зрозумілих мобільних додатків, можливості швидкого відкриття рахунків, проведення транзакцій у кілька кліків та забезпеченні високого рівня безпеки. Такий підхід не лише відповідає очікуванням споживачів, але й допомагає банкам завоювати довіру клієнтів.

Особливе значення клієнтоорієнтованості полягає в персоналізації послуг. Сучасні технології дозволяють банкам аналізувати дані про клієнтів, їхні фінансові звички та уподобання. Це відкриває можливості для створення унікальних пропозицій, які відповідають потребам кожного клієнта. Наприклад, банки можуть пропонувати кредитні лінії з вигідними умовами для певних категорій клієнтів, спеціальні програми кешбеку або депозитні продукти, адаптовані до фінансових цілей клієнта. Така персоналізація підвищує задоволеність клієнтів та їхню прив'язаність до банку.

Ефективна комунікація з клієнтами також є невід'ємною частиною клієнтоорієнтованого підходу. У цифровому банкінгу це означає створення багатоканальної системи зв'язку, яка включає мобільні додатки, чати, електронну пошту та гарячі лінії. Чат-боти, які працюють на основі штучного інтелекту, забезпечують клієнтів підтримкою 24/7, а прості функції зворотного зв'язку в додатках допомагають швидко вирішувати запити користувачів. Це формує відчуття доступності та турботи з боку банку.

Довгострокові стосунки з клієнтами є ще одним важливим результатом клієнтоорієнтованого підходу. Клієнти, які відчують турботу та увагу, залишаються вірними банку навіть за наявності альтернатив. Більше того, позитивний досвід взаємодії з банком часто спонукає їх рекомендувати його своїм знайомим, що є потужним інструментом залучення нових клієнтів. Так, програми лояльності, акції для постійних користувачів та бонуси за рекомендації стають ефективними способами зміцнення взаємодії з клієнтами [9].

Гнучкість і здатність до адаптації є ще одним аспектом клієнтоорієнтованості. Сучасний цифровий ринок змінюється дуже швидко, і банки, які орієнтуються на потреби клієнтів, здатні оперативно реагувати на нові виклики. Наприклад, під час пандемії багато цифрових банків впровадили інноваційні сервіси для дистанційного

обслуговування клієнтів, такі як онлайн-консультації або електронні підписи для оформлення документів. Це стало можливим завдяки постійному аналізу запитів клієнтів та їхніх очікувань.

Крім того, клієнтоорієнтованість сприяє зміцненню позицій банків на ринку. Банки, які пропонують продукти, що враховують унікальні потреби клієнтів, отримують конкурентну перевагу перед установами, які працюють за стандартизованими схемами. Інноваційні функції, такі як фінансові радники, інтегровані в мобільні додатки, чи сервіси автоматизованого управління витратами, роблять банки більш привабливими для сучасних користувачів.

Зворотний зв'язок є незамінним елементом у процесі розвитку бізнесу, особливо у сфері взаємодії з клієнтами. Він дозволяє компаніям не лише зрозуміти, як клієнти оцінюють їхні послуги, але й виявити недоліки, вдосконалити продукти та адаптувати маркетингові стратегії. У сучасному конкурентному середовищі компанії, які активно використовують думки та відгуки клієнтів, отримують значну перевагу, адже можуть швидко реагувати на зміну потреб та очікувань своїх споживачів.

Роль зворотного зв'язку в стратегіях залучення клієнтів важко переоцінити. Завдяки детальній інформації, отриманій від споживачів, компанії здатні створювати ефективні рекламні кампанії, спрямовані на конкретні сегменти аудиторії. Наприклад, якщо клієнти висловлюють зацікавленість у певних функціях чи послугах, це допомагає бізнесу чітко визначити, на які аспекти зробити акцент у комунікації. Крім того, зворотний зв'язок дозволяє оцінювати ефективність різних каналів залучення — від соціальних мереж до електронних розсилок, — що дає змогу зосередити зусилля на найбільш результативних напрямках.

Щодо утримання клієнтів, зворотний зв'язок відіграє не менш важливу роль. Слухаючи своїх клієнтів, компанії мають змогу виявляти аспекти обслуговування, які потребують покращення, та усувати можливі недоліки. Наприклад, якщо клієнти скаржаться на довгий час відповіді служби підтримки, компанія може оптимізувати цей процес, впровадивши чат-боти або розширивши штат операторів. Такий підхід не лише запобігає втраті клієнтів, але й демонструє, що компанія цінує їхню думку [18].

Зворотний зв'язок також допомагає оцінити рівень лояльності клієнтів. Метрики, як-от Net Promoter Score (NPS), дозволяють виміряти, наскільки клієнти готові рекомендувати продукт чи послугу іншим. Позитивні відгуки стають основою для зміцнення сильних сторін бізнесу, тоді як негативні дають можливість побачити слабкі місця та вчасно їх усунути. У результаті компанії можуть не лише зберегти клієнтів, але й отримати додаткову рекламу через рекомендації.

У цифрову епоху особливого значення набуває інтерактивний характер зворотного зв'язку. Використання соціальних мереж, мобільних додатків і спеціалізованих платформ для збору відгуків значно спрощує цей процес. Наприклад, клієнти можуть швидко залишити коментар у соціальних мережах чи через форму зворотного зв'язку в додатку, а компанії отримують можливість реагувати практично миттєво. Така оперативність підвищує довіру клієнтів і створює позитивний імідж бренду.

Аналіз зворотного зв'язку також сприяє прогнозуванню майбутніх потреб клієнтів. Наприклад, якщо клієнти починають проявляти інтерес до нових технологій чи сервісів, компанія може випереджати конкурентів, розробляючи продукти, які відповідатимуть цим тенденціям. Це дозволяє залишатися актуальними на ринку та підтримувати постійний інтерес до бренду [3].

Однак ефективне використання зворотного зв'язку потребує чіткої стратегії. Недостатньо просто зібрати дані — важливо вміти їх аналізувати та використовувати для прийняття рішень. Наприклад, розподіл відгуків на категорії, такі як якість продукту, обслуговування чи зручність використання, допомагає визначити пріоритетні напрямки вдосконалення. Крім того, компанії повинні забезпечити клієнтам зручні інструменти для залишення зворотного зв'язку та гарантувати, що їхні думки будуть враховані.

Отже, зворотний зв'язок є одним із найпотужніших інструментів для розвитку бізнесу. Він дозволяє краще розуміти клієнтів, вдосконалювати обслуговування та створювати продукти, які відповідають їхнім потребам. Завдяки активному використанню зворотного зв'язку компанії отримують не лише лояльних клієнтів, але й цінну конкурентну перевагу, яка забезпечує успіх у довгостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОДУКТОВОЇ СТРАТЕГІЇ МОНОБАНКУ НА РИНКУ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

### 2.1 Аналіз ринкової експансії Монобанку та конкурентного середовища

Monobank, український необанк, за останні кілька років показав значний розвиток і утвердився як один із лідерів фінансового сектора України. Станом на 2025 рік банк обслуговував понад 7 мільйонів клієнтів, і ця цифра продовжує зростати, наближаючись до 8 мільйонів. Monobank, який працює на базі ліцензії Universal Bank, став новатором у своїй галузі завдяки повній відсутності фізичних відділень та можливості оформлення карток онлайн, що зробило процес швидким та зручним для клієнтів.

Однією з ключових переваг Monobank є його здатність швидко адаптуватися до змінних умов ринку та впроваджувати інноваційні рішення. Наприклад, функція «Банка» для спільного накопичення коштів стала надзвичайно популярною, особливо серед волонтерів та благодійників, і допомогла зібрати понад 32,5 мільярда гривень на різні соціальні ініціативи під час війни. Також у 2024 році банк провів редизайн свого мобільного додатка, додавши нові функції для зручності користувачів, що дозволило підвищити лояльність клієнтів [4].

Monobank активно розширює свою присутність на міжнародних ринках. У 2023 році було оголошено про запуск проекту «stereo by mono» у Польщі, який орієнтований на українців, що перебувають за кордоном. Банк також відомий своїм високим рівнем обслуговування клієнтів. «Служба турботи», яку клієнти називають «котиками», налічує понад 1300 співробітників, які працюють як в Україні, так і за її межами, забезпечуючи оперативну підтримку клієнтів.

Monobank продовжує займати провідні позиції серед фінансових додатків України, зберігаючи високі рейтинги в Google Play та App Store. Завдяки впровадженню сучасних технологій, інноваційних рішень і підтримці соціальних ініціатив, банк зміцнює свої позиції на ринку, забезпечуючи зручність і надійність своїх послуг для мільйонів клієнтів.

Monobank, український необанк, за останні три роки продемонстрував значний розвиток та адаптивність до викликів, зокрема під час повномасштабного вторгнення Росії в Україну. Станом на грудень 2025 року кількість клієнтів Monobank наближається до 8 мільйонів, що свідчить про зростаючу довіру користувачів до банку.

У серпні 2025 року Universal Bank, на базі якого працює Monobank, вийшов на другу позицію за кількістю активних карток серед українських банків, досягнувши 17,5 мільйонів емітованих карток.

Під час початку повномасштабної війни 24 лютого 2022 року Monobank тимчасово призупинив використання кредитних лімітів, але вже 1 квітня 2022 року знизив відсоткову ставку по всіх кредитних продуктах до 1,6% на місяць, а 1 серпня повернувся до довоєнних умов кредитування. Наразі кредитний ліміт по картці становить до 100 тисяч гривень з пільговим періодом 62 дні та відсотковою ставкою 3,1% на місяць [3].

Monobank активно підтримує благодійні ініціативи. У 2024 році через платформу "Банка" українці пожертвували 27,4 мільярда гривень, що втричі більше порівняно з 2022 роком.

Банк також отримав визнання на фінансовому ринку України, здобувши низку нагород, зокрема в рамках FinAwards 2021, де отримав 9 відзнак, включаючи "Народний банк", "Кращий депозит" та "Кращий мобільний застосунок".

Завдяки впровадженню інноваційних рішень, адаптивності до викликів та підтримці клієнтів у складні часи, Monobank зміцнив свої позиції на українському фінансовому ринку та продовжує розвиватися, пропонуючи сучасні та зручні фінансові послуги.

Монобанк є одним із найуспішніших і найбільш впізнаваних брендів у сфері цифрових фінансових послуг в Україні. Завдяки своїй унікальній стратегії позиціонування, орієнтованій на зручність, технологічність і клієнтоорієнтованість, Монобанк зумів не лише завоювати значну частку ринку, але й сформувати нові стандарти обслуговування у фінансовій галузі. Його позиціонування базується на

інноваційних рішеннях, сучасних технологіях і високому рівні персоналізації, що відповідає очікуванням сучасного споживача.

Основною відмінною рисою Монобанку є його статус "банку без відділень". Відсутність фізичної інфраструктури дозволила компанії сконцентрувати ресурси на розробці інтуїтивно зрозумілого мобільного додатка, який став основною точкою взаємодії клієнтів із банком. Такий підхід відповідає сучасним трендам цифровізації, адже все більше клієнтів обирають можливість отримувати банківські послуги онлайн без потреби у відвідуванні відділень. Унікальність цього рішення полягає в тому, що Монобанк зумів перетворити відсутність традиційної інфраструктури на свою конкурентну перевагу, запропонувавши клієнтам швидкість, зручність і доступність у використанні своїх послуг [4].

Ключовою складовою позиціонування Монобанку є його мобільний додаток, який виступає не лише основним каналом комунікації з клієнтами, але й платформою для надання широкого спектру послуг. Додаток Монобанку відзначається простим і зрозумілим інтерфейсом, що дозволяє клієнтам легко керувати своїми рахунками, здійснювати перекази, оплачувати послуги та отримувати аналітику своїх фінансів. Більше того, додаток інтегрує функції кешбеку, програм лояльності та персоналізованих пропозицій, що робить його привабливим для різних категорій користувачів. Такий підхід забезпечує високий рівень клієнтського досвіду, який є ключовим чинником у формуванні довіри та лояльності до бренду.

Іншим важливим аспектом позиціонування Монобанку є його цінова політика, яка орієнтована на доступність для клієнтів. Наприклад, Монобанк пропонує безкоштовне обслуговування рахунків і мінімальні комісії за більшість банківських операцій, що робить його послуги привабливими для широкої аудиторії. Такий підхід дозволяє банку конкурувати не лише з іншими цифровими платформами, але й із традиційними банками, які зазвичай мають вищі тарифи через значні витрати на утримання фізичної інфраструктури.

Монобанк також активно використовує програми лояльності для утримання клієнтів та підвищення їхньої активності. Система кешбеку, яка дозволяє клієнтам отримувати повернення частини коштів за певні категорії покупок, є однією з

найпопулярніших функцій. Це не лише стимулює клієнтів частіше використовувати картки Монобанку, але й формує у них відчуття вигоди від співпраці з банком. Крім того, банк активно пропонує персоналізовані кредитні лінії та спеціальні умови депозитів, орієнтуючись на фінансові потреби своїх клієнтів [3].

Монобанк також приділяє значну увагу маркетинговим стратегіям, які сприяють його впізнаваності на ринку. Банк активно використовує соціальні мережі, створюючи інтерактивний контент, який залучає клієнтів і формує позитивний імідж бренду. Наприклад, кампанії, що підкреслюють зручність використання мобільного додатка або демонструють переваги програм лояльності, допомагають банку не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих. Важливою складовою маркетингової стратегії є також відгуки задоволених клієнтів, які стають потужним інструментом для залучення нової аудиторії.

Значною частиною позиціонування Монобанку є акцент на інноваціях. Банк регулярно впроваджує нові функції, які полегшують управління фінансами або додають нову цінність для клієнтів. Наприклад, функція розстрочки в мобільному додатку дозволяє клієнтам зручно планувати свої витрати, а інтеграція з платформами електронної комерції спрощує процес здійснення покупок. Такий інноваційний підхід забезпечує Монобанку лідерство на ринку цифрових банківських послуг в Україні.

Крім того, Монобанк активно формує імідж соціально відповідального бізнесу. Наприклад, банк підтримує благодійні ініціативи, надає можливість клієнтам брати участь у благодійності через мобільний додаток і сприяє поширенню екологічних практик. Це дозволяє компанії не лише виділитися серед конкурентів, але й формувати довгострокові стосунки зі своїми клієнтами, які цінують такі ініціативи.

Позиціонування Монобанку на ринку цифрових фінансових послуг ґрунтується на трьох ключових аспектах: інноваціях, клієнтоорієнтованості та доступності. Завдяки цьому банк зумів створити сильний бренд, який асоціюється із зручністю, сучасністю та вигодою. Його стратегія дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати їх, формуючи високий рівень лояльності та довіри до свого бренду.

Конкурентне середовище є однією з ключових складових успіху компаній у сучасному бізнесі, особливо в галузі цифрових послуг, де динаміка змін надзвичайно висока. Для того щоб займати лідерські позиції на ринку, компанія повинна глибоко розуміти конкурентів, їхні стратегії та сильні сторони. Аналіз конкурентного середовища допомагає ідентифікувати, які підходи використовують суперники для залучення та утримання клієнтів, які інновації вони впроваджують і як вони позиціонують себе на ринку [14].

У контексті цифрового банкінгу конкуренція є особливо інтенсивною. У цьому секторі ринок представлений як традиційними банками, що активно розвивають свої цифрові платформи, так і новими гравцями — фінтех-компаніями, які фокусуються виключно на інноваційних рішеннях. Наприклад, основними конкурентами таких установ, як Монобанк, є ПриватБанк, Sense Bank (раніше Альфа-Банк Україна), а також фінтех-компанії, такі як Revolut і Wise. Кожен із цих гравців використовує унікальні стратегії для зміцнення своїх позицій.

ПриватБанк, один із найпотужніших гравців на українському ринку, фокусується на універсальності своїх послуг. Банк поєднує широкий спектр цифрових функцій, таких як мобільний додаток "Приват24", із доступністю послуг у фізичних відділеннях. Приват24 забезпечує клієнтам можливість керувати своїми рахунками, здійснювати транзакції, оплачувати послуги та брати участь у бонусних програмах. Стратегія ПриватБанку базується на масштабності його послуг і довірі, яку банк здобув завдяки своїй багаторічній присутності на ринку. Крім того, банк активно впроваджує нові технології, такі як чат-боти для підтримки клієнтів, і проводить масштабні маркетингові кампанії, які підкреслюють його лідерство у сфері цифрових послуг.

Sense Bank орієнтується на впровадження сучасних технологій і створення преміальних послуг для клієнтів, які цінують індивідуальний підхід. Додаток Sense SuperApp пропонує клієнтам широкий набір функцій, включаючи персоналізовані фінансові поради, аналітику витрат і можливість інвестування. Особливістю стратегії цього банку є акцент на інноваціях та інтеграції фінансових продуктів із

повсякденним життям клієнтів. Наприклад, банк активно просуває можливості оплати в розстрочку та кредитні картки з розширеними бонусами [8].

Фінтех-компанії, такі як Revolut і Wise, виступають значним конкурентом для українських банків, адже вони пропонують глобальні рішення з акцентом на міжнародні транзакції. Revolut, наприклад, відомий своєю мультивалютною платформою, що дозволяє клієнтам здійснювати перекази без комісій за вигідними курсами. Крім того, ця компанія активно впроваджує функції інвестицій, криптовалютних транзакцій і страхових продуктів. Wise (раніше TransferWise), у свою чергу, фокусується на зниженні вартості міжнародних переказів, забезпечуючи прозорі тарифи й швидкі операції. Їхні стратегії базуються на забезпеченні зручності для клієнтів, які часто працюють із міжнародними фінансами, що робить їх популярними серед фрілансерів та малого бізнесу.

Монобанк, конкуруючи з цими гравцями, акцентує свою увагу на створенні унікального клієнтського досвіду. Його сильні сторони — це простота у використанні, висока швидкість обслуговування та програми лояльності, які виділяють його серед інших банків. Наприклад, функції кешбеку та розстрочки є одними з найпопулярніших серед клієнтів, що дозволяє банку залучати нових користувачів і стимулювати активність існуючих.

Слід зазначити, що конкуренція в цифровому банкінгу базується не лише на функціональності додатків чи програм лояльності, але й на рівні довіри до бренду. У цьому контексті компанії активно використовують маркетингові стратегії, які підкреслюють їхні унікальні переваги. Наприклад, Revolut позиціонує себе як інноваційний і глобальний бренд, орієнтований на міжнародних користувачів, тоді як ПриватБанк наголошує на своєму досвіді та широкій присутності на ринку.

Конкурентна боротьба також стимулює впровадження нових технологій. Банки й фінтех-компанії активно інтегрують штучний інтелект для аналізу даних клієнтів, автоматизації процесів та вдосконалення безпеки. Крім того, конкуренція сприяє зростанню якості обслуговування, оскільки кожна компанія намагається запропонувати клієнтам найкращий продукт і найзручніший спосіб його використання.

Таблиця 2.1 - Аналіз конкурентного середовища: основні конкуренти та їхні стратегії

Конкурент	Основні стратегії	Особливості
<p>Monobank (Універсалбанк )</p>	<p>Орієнтація на зручність і швидкість обслуговування; програми лояльності (кешбек, розстрочки); акцент на мобільний додаток; ефективні маркетингові кампанії.</p>	<p>Банк без відділень із простим і функціональним додатком. Виділяється клієнтоорієнтованістю, інноваційними рішеннями та вигідними умовами для різних категорій клієнтів.</p>
<p>ПриватБанк</p>	<p>Універсальність послуг; розвиток цифрових рішень через додаток "Приват24"; масштабні маркетингові кампанії; акцент на довірі до бренду.</p>	<p>Найбільший банк України з широкою клієнтською базою. Сильні позиції завдяки поєднанню фізичних відділень і цифрових послуг. Чат-боти та багатофункціональний додаток забезпечують високу якість обслуговування.</p>
<p>Sense Bank</p>	<p>Впровадження інноваційних рішень через додаток Sense SuperApp; персоналізовані послуги для преміум-клієнтів; інтеграція фінансових інструментів у повсякденне життя.</p>	<p>Орієнтація на технологічність і преміальність. Пропонує розстрочки, аналітику витрат і інвестиційні сервіси, що робить додаток привабливим для сучасної аудиторії.</p>

## Продовження таблиці 2.5

Ощадбанк	Акцент на збереження традиційних банківських послуг; розвиток онлайн-банкінгу через сервіс "Ощад 24/7"; підтримка соціальних програм і субсидій.	Один із найбільших державних банків. Орієнтований на обслуговування широкого кола клієнтів, включаючи соціально незахищені верстви населення.
ПУМБ Банк	Орієнтація на малого та середнього бізнесу; впровадження сучасних інструментів кредитування і депозитів; розвиток партнерських програм.	Сильний регіональний гравець із фокусом на фінансування бізнесу та підтримку клієнтів через спеціалізовані програми.

Джерело: розроблено автором за даними [2; 8; 12]

Таблиця 2.2 - Рейтингові показники банків України

Банк	Депозити фізичних осіб, тис. грн	Депозити юридичних осіб, тис. грн	Кредити фізичних осіб, тис. грн	Кредити юридичних осіб, тис. грн
Монобанк (Універсалбанк)	44 659 365	–	25 322 664	–
ПриватБанк	290 030 221	70 446 043	73 596 983	184 010 558
Sense Bank	46 258 820	–	34 031 442	39 609 192
Ощадбанк	128 798 695	58 566 989	17 744 422	95 478 213
Пумб Банк	38 611 078	32 238 857	22 257 611	38 093 892

Джерело: розроблено автором за даними [12]

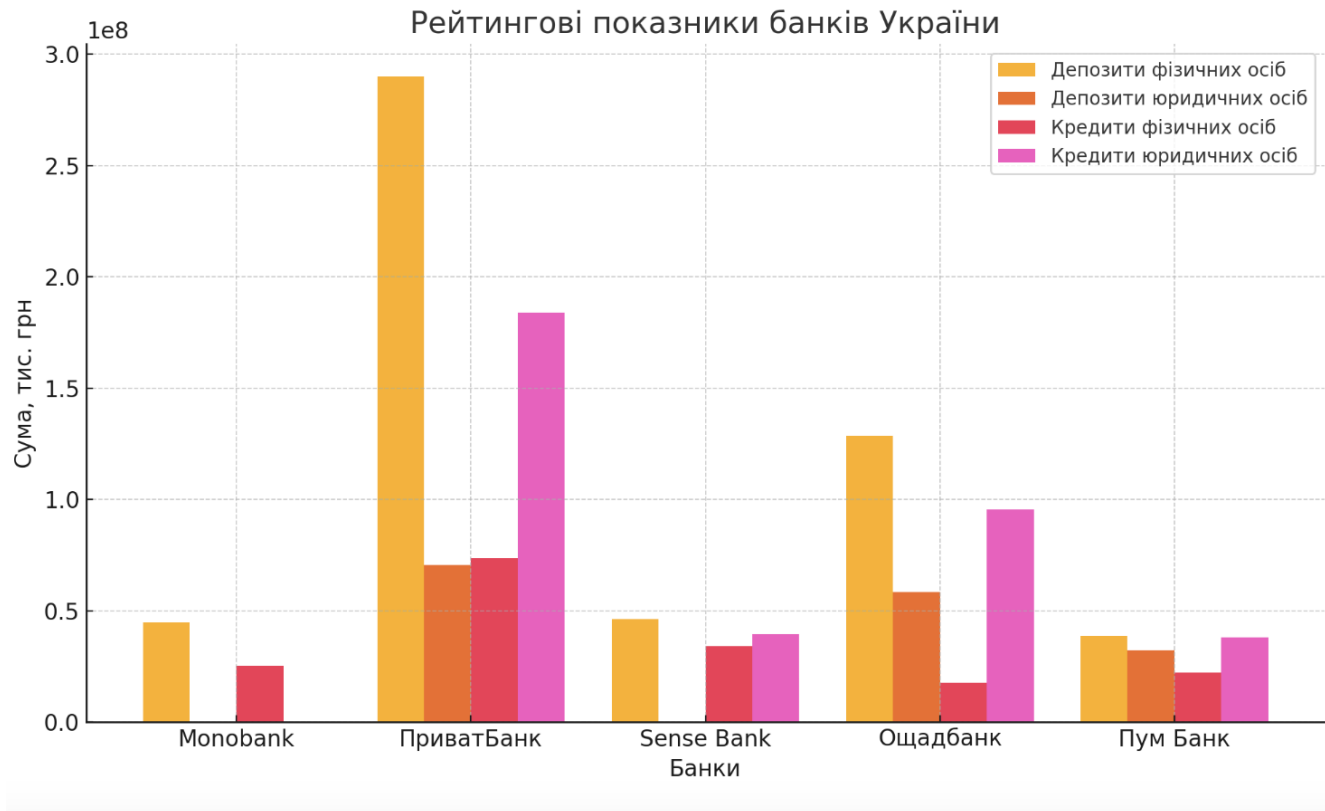


Рис. 2.2- Аналіз конкурентного середовища банків

Джерело: розроблено автором на основі джерел [11; 12].

Аналіз конкурентного середовища демонструє, що кожен конкурент ринку цифрових фінансових послуг має свої унікальні стратегії та переваги. Успіх компаній залежить від їхньої здатності адаптуватися до потреб клієнтів, упроваджувати інновації та ефективно позиціонувати себе на ринку. У цьому контексті Монобанк, з його акцентом на простоту, інновації та клієнтоорієнтованість, займає сильну позицію, але для подальшого зростання важливо продовжувати вдосконалювати свої продукти та слідкувати за тенденціями, які формують конкурентне середовище.

Таблиця 2.3 - Порівняльна характеристика діяльності банків

Показники	Монобанк	ПриватБанк	Sense Bank	Ощадбанк	ПумБ Банк
<b>Кількість співробітників, чол.</b>	2000	22 100	5000	29 000	8500

## Продовження таблиці 2.3

<b>Кількість клієнтів (приватні особи)</b>	7,1 млн.	18 млн.	3 млн.	5,9 млн.	1,3 млн.
<b>Кількість відділень</b>	–	1521	201	1679	241
<b>Картки</b>	Чорна, Platinum, Iron, Біла, Дитяча, ЄПідтримка	Універсальна, Універсальна – Голд, Юніор, Для виплат, Преміум, Інтернет, Соціальна, Пенсійна, ЄПідтримка	Біла, Чорна, Графіт, Простір, Хамелеон, Вигода, Ред 2.0	Моя картка, Цифрова, АТБ, картка Киянина, Муніципальна	ВсеМожу Онлайн, ВсеКАРТА, Black Platinum, Premiere
<b>Кешбек</b>	До 20% - 50% на транспорт	Акції партнерів	Акції партнерів	Каталог винагород	Кешбек від банку + відсоток партнера
<b>Партнерські програми</b>	Rozetka, Comfy, Алло, Ябко, Цитрус, Foxtrot, Упіцентр, MOYO, SAS, Sport Life	WOG, Rozetka, YAKABOO, EVA, FLOWERS.UA, DON PION, LoraShen, DUNA	Sushi Icons, MAUDAU, MOYO, PROIZD.ua, F.ua, ADONIS	Сільпо, Zabka, Планета Кіно, Bolt Food	WOG, MOYO, АНЦ, Аптека Копейка, Proizd.ua, ARGO, Master Zoo, Flowers.ua, SAT, Duna
<b>Річний відсоток за кредит (100 000 грн)</b>	44,26%	52,53%	35–49%	1,55–2,25%	56–40%

Продовження таблиці 2.3

<b>Кредитний ліміт без застави, грн.</b>	100 000	300 000	100 000	250 000	300 000
<b>Річний відсоток по депозиту (100 000 грн)</b>	15,5%	14%	17%	13,5%	16%

*Джерело: розроблено автором за даними [2; 8; 12].*

Монобанк є одним із найуспішніших прикладів фінансових установ, які змогли досягти значного успіху завдяки інноваційному підходу до надання послуг і стратегічному розширенню своєї присутності на українському ринку. Його ринкова експансія в Україні є унікальним явищем, адже банк не лише зайняв свою нішу серед інших фінансових установ, але й встановив нові стандарти обслуговування в цифровій банківській сфері. Розширення Монобанку базується на кількох ключових принципах: інноваційність, клієнтоорієнтованість, використання сучасних технологій та ефективне позиціонування на ринку.

Однією з головних особливостей ринкової експансії Монобанку є його бізнес-модель, що базується на відсутності фізичних відділень. Такий підхід дозволив банку зменшити витрати на інфраструктуру та сконцентрувати ресурси на вдосконаленні цифрових продуктів. Це, своєю чергою, забезпечило конкурентну перевагу, адже клієнти, особливо молодь і технічно обізнані користувачі, прагнуть отримувати послуги максимально швидко, зручно та без необхідності відвідувати традиційні відділення. Завдяки цьому Монобанк не тільки привернув увагу аудиторії, але й зумів забезпечити високу швидкість обслуговування, що стало одним із ключових чинників його успіху [4].

Ринкова експансія Монобанку також характеризується його активною маркетинговою стратегією. Бренд вдало використовує соціальні мережі, інфлюенсерів та креативні рекламні кампанії для залучення нових клієнтів.

Наприклад, акцент на простоті використання мобільного додатка та функціях кешбеку створив чіткий і зрозумілий меседж для цільової аудиторії: "Монобанк — це легко, вигідно та сучасно". Водночас банк активно просуває ідею фінансової грамотності, пояснюючи клієнтам, як ефективно користуватися його продуктами, що додатково підвищує їхню довіру до бренду.

Ще однією важливою особливістю експансії Монобанку є використання персоналізованих продуктів і послуг. Банк зумів створити продукти, які максимально відповідають потребам різних категорій клієнтів. Наприклад, кредитні картки з можливістю розстрочки, спеціальні умови для бізнесу або функція фінансової аналітики в мобільному додатку дозволяють клієнтам отримувати не просто базові банківські послуги, але й реальні рішення для повсякденного життя. Цей підхід зробив Монобанк привабливим як для молоді, так і для представників малого бізнесу, що сприяло швидкому розширенню клієнтської бази.

Монобанк також відзначається високою швидкістю впровадження інновацій. На відміну від традиційних банків, які часто потребують тривалого часу для запуску нових продуктів через бюрократичні процедури, Монобанк демонструє гнучкість і швидкість у своїх діях. Наприклад, запуск нових функцій, таких як автоматичні сповіщення про фінансову активність, можливість швидкого оформлення розстрочок через додаток чи функція "пакетного кешбеку", здійснюється швидко й з урахуванням реальних запитів клієнтів. Такий підхід дозволяє банку не тільки відповідати сучасним трендам, але й активно формувати їх, що посилює його позиції на ринку.

Розширення Монобанку також пов'язане зі стратегією лояльності клієнтів. Банк пропонує вигідні умови використання продуктів і розробляє програми, які стимулюють клієнтів залишатися з ним. Однією з найпопулярніших функцій є система кешбеку, яка дозволяє клієнтам отримувати реальні гроші за повсякденні покупки. Така система, поєднана із простотою її використання, стала однією з причин високого рівня залученості клієнтів і забезпечила позитивний імідж банку. Крім того, Монобанк активно комунікує зі своїми клієнтами, реагуючи на їхні запити та впроваджуючи зміни на основі отриманих відгуків.

Важливим елементом експансії є її партнерські програми Монобанку. Завдяки співпраці з великими ритейлерами, сервісами доставки та іншими компаніями, банк розширює спектр вигод для своїх клієнтів. Наприклад, спеціальні пропозиції на покупки у партнерів банку чи підвищений кешбек у певних категоріях витрат мотивують клієнтів частіше користуватися послугами Монобанку. Це також сприяє зміцненню позицій бренду на ринку та залученню нових клієнтів.

Ще одним аспектом ринкової експансії Монобанку є його соціальна відповідальність. Банк підтримує благодійні ініціативи, створює умови для клієнтів брати участь у соціальних проєктах і популяризує екологічні цінності. Такі дії не лише формують позитивний імідж бренду, але й залучають свідому аудиторію, яка цінує соціальну активність компаній.

У конкурентній боротьбі, яка постійно посилюється завдяки активності як традиційних банків, так і фінтех-компаній, Монобанк виділяється своїми перевагами, але водночас стикається з певними недоліками, які впливають на його позиції. Аналіз сильних і слабких сторін банку дозволяє краще зрозуміти, як саме він конкурує та які аспекти можна вдосконалити для зміцнення його ринкових позицій [28].

Однією з головних переваг Монобанку є його інноваційний підхід до надання банківських послуг. Відсутність фізичних відділень дозволила банку суттєво знизити операційні витрати та зосередитися на розвитку цифрових інструментів. Мобільний додаток Монобанку став його основною точкою контакту з клієнтами, забезпечуючи високий рівень зручності та функціональності. Інтерфейс додатка є інтуїтивно зрозумілим, а його можливості охоплюють широкий спектр послуг — від відкриття рахунків і оформлення кредитів до аналітики витрат і програм лояльності. Це робить Монобанк привабливим для технічно обізнаних клієнтів, які цінують швидкість і простоту.

Ще однією важливою перевагою Монобанку є його цінова політика. Банк пропонує низькі комісії або повну їх відсутність за багато послуг, що робить його привабливим для широкого кола користувачів. Наприклад, безкоштовне обслуговування рахунків і карток, можливість отримувати кешбек за покупки та вигідні умови кредитування стали одними з головних причин популярності банку

серед українців. Завдяки цьому Монобанк зміг привернути увагу клієнтів, які шукають вигідні та доступні банківські послуги.

Монобанк також демонструє високий рівень клієнтоорієнтованості. Банк активно комунікує зі своїми клієнтами через соціальні мережі, оперативно відповідає на запити та враховує зворотний зв'язок у розробці нових продуктів. Програми лояльності, такі як система кешбеку, спеціальні пропозиції для активних користувачів та функція "банківського помічника" у мобільному додатку, створюють у клієнтів відчуття уваги та турботи з боку банку. Це дозволяє не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати існуючих, формуючи довготривалі стосунки.

Однак, попри всі свої переваги, Монобанк має й низку недоліків, які впливають на його конкурентоспроможність. Одним із основних викликів для банку є обмеження його послуг лише цифровими каналами. Відсутність фізичних відділень може стати проблемою для певних категорій клієнтів, які надають перевагу традиційним формам обслуговування. Наприклад, старші люди або ті, хто має обмежений доступ до інтернету, можуть відчувати труднощі у використанні мобільного додатка, що зменшує потенційну клієнтську базу банку.

Ще одним недоліком є залежність від технологій і стабільності цифрової інфраструктури. Будь-які технічні збої або проблеми з додатком можуть суттєво вплинути на клієнтський досвід і довіру до банку. Наприклад, якщо клієнти не можуть здійснити платіж чи отримати доступ до своїх рахунків через технічні труднощі, це може викликати невдоволення і спонукати їх шукати альтернативні варіанти [27].

Конкуренція з міжнародними фінтех-компаніями, такими як Revolut чи Wise, також є викликом для Монобанку. Ці компанії пропонують глобальні послуги, включаючи міжнародні перекази без комісій, мультивалютні рахунки та інтеграцію криптовалют. Для українських клієнтів, які активно працюють на міжнародних ринках, такі послуги можуть бути більш привабливими, ніж локалізовані рішення Монобанку.

Ще одним важливим фактором є висока конкуренція серед українських банків. Такі установи, як ПриватБанк чи Sense Bank, активно розвивають свої цифрові платформи та впроваджують нові функції, що ставить перед Монобанком завдання

постійного вдосконалення своїх продуктів. Крім того, ці банки мають ширшу клієнтську базу завдяки поєднанню традиційних та цифрових послуг, що може бути перевагою в залученні клієнтів, які цінують різноманітність форм обслуговування.

Однак Монобанк має всі шанси долати ці недоліки завдяки своїй гнучкості та швидкості адаптації до змін. Його орієнтація на впровадження інновацій, використання зворотного зв'язку від клієнтів і акцент на створенні унікального клієнтського досвіду дозволяють банку залишатися одним із лідерів ринку.

Таким чином, Монобанк має низку конкурентних переваг, таких як інноваційний підхід, зручність використання, привабливі умови обслуговування та висока клієнтоорієнтованість. Водночас йому необхідно враховувати певні недоліки, пов'язані з обмеженою доступністю для окремих груп клієнтів, залежністю від технологій та посиленням конкуренції. Збалансований підхід до подолання цих викликів може допомогти Монобанку не лише утримати свої позиції на ринку, але й зміцнити їх у довгостроковій перспективі.

## **2.2. Оцінка ефективності стратегій залучення клієнтів у Монобанку**

Реферальні програми є одним із найдієвіших способів залучення нових клієнтів, особливо у сфері цифрових послуг. Цей метод базується на принципі рекомендацій, коли наявні клієнти діляться своїм позитивним досвідом використання продукту чи послуги зі знайомими, друзями або родиною. Особливістю реферальних програм є те, що вони надають винагороди як тому, хто запросив нового клієнта, так і самому новачку, що створює вигідну ситуацію для обох сторін.

Головною перевагою цього інструменту є висока довіра, яку викликають рекомендації від близьких людей. Люди частіше приймають рішення про використання послуги чи продукту, якщо вони чули про його переваги від друзів чи родичів. Така форма рекомендації має значно більший вплив, ніж традиційна реклама, оскільки споживачі більше довіряють думкам людей, яким вони знають і поважають.

Тому реферальні програми стають надзвичайно ефективним способом залучення клієнтів [25].

Прикладом успішного застосування реферальних програм є Монобанк, який використовує цю стратегію для розширення своєї клієнтської бази. У клієнтів є можливість надсилати реферальні посилання своїм знайомим, які можуть зареєструватися в системі й активувати карту. Обидві сторони отримують бонуси, наприклад, у вигляді грошової винагороди чи додаткових переваг, таких як підвищений кешбек. Цей підхід не лише стимулює активних клієнтів поширювати інформацію про банк, але й залучає нових користувачів через вигідні умови старту.

Економічна доцільність реферальних програм є ще одним їхнім важливим аспектом. У порівнянні з традиційними методами маркетингу, такими як реклама на телебаченні чи зовнішні рекламні кампанії, витрати на реферальну програму є значно нижчими. Основні інвестиції спрямовуються на винагороди клієнтам, що робить цей метод привабливим як для великих компаній, так і для невеликих бізнесів. До того ж реферальні програми залучають нових клієнтів, які вже мають позитивне ставлення до бренду, завдяки рекомендаціям.

Реферальні програми також сприяють формуванню лояльності клієнтів. Ті, хто активно бере участь у таких програмах, відчують себе частиною бренду, що зміцнює їхній зв'язок із компанією. Наприклад, вони можуть пишатися тим, що допомагають своїм знайомим знайти вигідні пропозиції чи якісний сервіс. Крім того, це підвищує рівень задоволеності клієнтів, оскільки вони отримують додаткові винагороди за свою активність.

Важливою перевагою реферальних програм є їхня прозорість і вимірюваність. Цифрові платформи дозволяють компаніям відстежувати, скільки клієнтів було залучено за допомогою реферальних посилань, як вони використовують послуги, і яка середня цінність кожного нового клієнта. Ці дані допомагають оптимізувати програму, адаптувати її до потреб аудиторії та підвищувати ефективність залучення клієнтів.

Однак, незважаючи на численні переваги, реферальні програми мають і певні виклики. Наприклад, необхідно створити баланс між розміром винагороди та

економічною ефективністю програми. Занадто низькі бонуси можуть не мотивувати клієнтів до участі, тоді як надмірно великі винагороди можуть знижувати рентабельність програми. Крім того, важливо запобігати зловживанням, таким як створення фіктивних акаунтів, щоб отримати винагороду. Для цього компанії впроваджують механізми перевірки, такі як підтвердження особистості чи мінімальні умови для отримання бонусів.



Рис. 2.1 Джерело: розроблено автором на основі джерел 7-8

Монобанк є одним із найуспішніших цифрових банків в Україні, і значну роль у його стрімкому зростанні та популярності відіграли рекламні кампанії. Їхній успіх ґрунтується на креативності, точному визначенні цільової аудиторії та використанні сучасних каналів комунікації. Аналіз рекламних кампаній Монобанку дозволяє не лише оцінити їхній вплив на ринок, але й зрозуміти, чому саме ці стратегії стали ефективними.

Основною особливістю рекламних кампаній Монобанку є їхня спрямованість на емоційне залучення аудиторії. Рекламні ролики та меседжі, які поширюються банком, завжди містять елементи гумору, легкості та доступності. Вони створюють образ бренду, який є сучасним, зручним і орієнтованим на потреби клієнтів. Такий

підхід виділяє Монобанк серед конкурентів, які зазвичай використовують більш формальний стиль комунікації. Наприклад, у рекламних кампаніях банку часто фігурують повсякденні ситуації, які легко впізнати, що робить послуги банку ближчими до споживача.

Важливою складовою рекламних кампаній Монобанку є використання цифрових каналів. Банк активно просуває свої продукти через соціальні мережі, такі як Facebook, Instagram, TikTok і YouTube. У цих каналах він не лише розповідає про свої послуги, але й створює інтерактивний контент, залучаючи клієнтів до обговорення, конкурсів і вікторин. Такий підхід сприяє формуванню активної спільноти навколо бренду, що підвищує рівень залученості та лояльності клієнтів. Наприклад, у кампанії, присвяченій кешбеку, клієнти могли ділитися своїми історіями про покупки та отримувати додаткові винагороди за активність у соціальних мережах.

Рекламні кампанії Монобанку також відзначаються персоналізацією. Завдяки аналізу даних клієнтів банк може адаптувати свої меседжі до різних груп аудиторії. Наприклад, молодим користувачам пропонуються спеціальні умови для покупок у категоріях, популярних серед цієї групи, таких як онлайн-ігри чи доставка їжі. Водночас для бізнес-клієнтів банк розробляє окремі рекламні матеріали, які наголошують на перевагах корпоративних карток чи зручності розрахунків для малого бізнесу. Персоналізований підхід дозволяє підвищити ефективність кампаній, адже клієнти отримують саме ту інформацію, яка є для них актуальною [5].

Монобанк також використовує сучасні технології в своїх рекламних кампаніях. Зокрема, банк активно працює з програматик-рекламою, що дозволяє автоматично показувати оголошення саме тим користувачам, які можуть бути зацікавлені в його продуктах. Наприклад, реклама мобільного додатку банку може показуватися тим користувачам, які шукають інформацію про банки або фінансові послуги. Такий підхід значно підвищує ефективність рекламних кампаній, оскільки мінімізує витрати на охоплення аудиторії, яка не зацікавлена в послугах банку.

Креативність є ще одним важливим елементом, який робить рекламні кампанії Монобанку ефективними. Наприклад, у кампаніях банку часто використовуються

нестандартні формати реклами, такі як короткі відеоролики, анімація чи інтерактивні банери. Це дозволяє не лише привернути увагу клієнтів, але й зробити бренд запам'ятовуваним. Крім того, банк активно співпрацює з інфлюенсерами, які мають широку аудиторію, особливо серед молоді. Інфлюенсери, які розповідають про свій досвід використання Монобанку, сприяють формуванню довіри до бренду та залученню нових клієнтів.

Ефективність рекламних кампаній Монобанку можна оцінити за кількома ключовими показниками. По-перше, банк демонструє стабільне зростання клієнтської бази, що свідчить про успішність його стратегії. По-друге, Монобанк має високий рівень залученості клієнтів у цифрових каналах: його публікації в соціальних мережах отримують багато лайків, коментарів і поширень. По-третє, рекламні кампанії банку сприяють підвищенню лояльності клієнтів, адже багато з них відзначають, що обрали саме Монобанк завдяки позитивному іміджу, сформованому рекламою.

Попри успіх, у рекламних кампаніях Монобанку є й певні виклики. Наприклад, банк постійно стикається з необхідністю підтримувати високу креативність і адаптувати свої кампанії до змін у ринкових умовах. Крім того, активна присутність у цифрових каналах потребує постійного моніторингу й оптимізації, щоб зберігати інтерес аудиторії та уникати "рекламної втоми", коли клієнти ігнорують повторювані меседжі.

Таблиця 2.4 - Аналіз рекламних кампаній Монобанку та їх ефективності

Аспект рекламної кампанії	Характеристика	Результати
<b>Емоційне залучення</b>	Рекламні меседжі з елементами гумору, легкості та простоти; акцент на повсякденних ситуаціях, які легко впізнати.	Формування позитивного іміджу бренду; підвищення довіри та близькості до клієнтів.

Продовження таблиці 2.4

<b>Цифрові канали</b>	Активне використання соціальних мереж (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube); створення інтерактивного контенту, залучення аудиторії через конкурси та обговорення.	Зростання активності в соціальних мережах; залучення нової аудиторії; підвищення впізнаваності бренду.
<b>Персоналізація</b>	Адаптація рекламних повідомлень до різних груп аудиторії (молодь, бізнес-клієнти); створення спеціальних пропозицій відповідно до потреб цільової аудиторії.	Підвищення релевантності рекламних кампаній; зростання залучення клієнтів до послуг банку.
<b>Сучасні технології</b>	Використання програматик-реклами для автоматизації показу оголошень потрібній аудиторії; інтеграція з платформами для аналізу поведінки користувачів.	Підвищення ефективності кампаній; оптимізація витрат на рекламу; точніше охоплення зацікавлених клієнтів.
<b>Креативність</b>	Використання нестандартних форматів (анімація, короткі відеоролики, інтерактивні банери); співпраця з інфлюенсерами, які мають вплив на цільову аудиторію.	Підвищення впізнаваності бренду; залучення молодіжної аудиторії; формування довіри через реальні відгуки.
<b>Ефективність</b>	Зростання клієнтської бази; активність у соціальних мережах; позитивні відгуки клієнтів про рекламні кампанії.	Стабільне зростання кількості користувачів; формування високого рівня лояльності клієнтів до бренду.

Джерело: розроблено автором за даними [2; 8] та звітів про маркетингову активність банку

Таким чином, рекламні кампанії Монобанку є одним із ключових чинників його успіху на українському ринку. Завдяки їхній креативності, персоналізації та використанню сучасних технологій банк не лише залучає нових клієнтів, але й формує позитивний імідж, що сприяє зміцненню його позицій у конкурентному

середовищі. Ефективність цих кампаній підтверджується зростанням клієнтської бази, активністю в цифрових каналах і високим рівнем лояльності споживачів.

У цифровому банкінгу, зокрема для Монобанку, мобільний додаток виконує роль основного інтерфейсу взаємодії зі споживачами, що дозволяє значно спрощувати доступ до фінансових послуг та залучати нову аудиторію. Його ефективність базується на зручності, інтуїтивності, інноваційності та багатофункціональності, що робить його ключовим елементом стратегії банку.

Однією з головних переваг мобільного додатку є його зручність і швидкість у використанні. Клієнти можуть виконувати основні фінансові операції, як-от перекази, оплата рахунків чи оформлення карток, буквально за декілька кліків. Цей підхід особливо приваблює активних людей, які цінують свій час і віддають перевагу сучасним технологіям замість візитів до відділень. Для Монобанку це означає можливість залучити аудиторію, яка прагне максимально швидко і просто вирішувати свої фінансові питання [14].

Ще одним важливим аспектом є різноманітність функцій, які надає додаток. Монобанк пропонує клієнтам не лише базові послуги, а й такі інструменти, як аналіз витрат, кешбек, розстрочки, персоналізовані пропозиції. Ці можливості роблять додаток універсальним інструментом управління фінансами, що виділяє Монобанк серед конкурентів. Завдяки такій функціональності клієнти відчують, що всі їхні фінансові потреби можуть бути вирішені в одному місці, що є важливим аргументом при виборі банківського партнера.

Інтерфейс мобільного додатку Монобанку створено таким чином, щоб навіть найменш технічно підковані користувачі могли легко освоїти його. Простий і зрозумілий дизайн, логічна структура меню та доступність основних функцій гарантують позитивний користувацький досвід. Цей фактор відіграє вирішальну роль у залученні клієнтів різного віку та соціального статусу, адже простота завжди є перевагою, особливо у фінансових послугах.

Інноваційність додатку також є ключовою складовою його привабливості. Монобанк постійно додає нові функції, які відповідають сучасним тенденціям і потребам клієнтів. Наприклад, можливість інтеграції з популярними сервісами,

такими як Google Pay або Apple Pay, автоматизовані сповіщення про фінансові операції, швидке оформлення карток без відвідування офісу — усе це створює відчуття сучасного і прогресивного банку. Така інноваційність стимулює клієнтів вибирати Монобанк як основного фінансового партнера.

Мобільний додаток також є невід'ємною частиною маркетингової стратегії банку. Через нього Монобанк реалізує реферальні програми, які мотивують клієнтів запрошувати своїх друзів чи знайомих, пропонуючи бонуси як за рекомендацію, так і за реєстрацію нових користувачів. Це створює ефект снігової кулі, коли кожен залучений клієнт стає джерелом нових клієнтів. Крім того, через додаток банк може інформувати про акції, спеціальні пропозиції чи нові функції, що підвищує зацікавленість користувачів.

Безперервний доступ до послуг через мобільний додаток є ще однією важливою перевагою. У сучасному світі, де люди звикли до цілодобового доступу до інформації та сервісів, можливість користуватися банківськими послугами у будь-який час є вагомим аргументом для вибору. Це особливо цінують молодь і підприємці, які шукають гнучкість і оперативність у фінансових питаннях.

Крім того, мобільний додаток сприяє формуванню довіри до бренду. Клієнти, які мають позитивний досвід використання додатку, частіше залишаються задоволеними і готові рекомендувати Монобанк іншим. Висока стабільність роботи додатку, його безпечність та швидкість виконання операцій формують у клієнтів впевненість у банку [3].

Отже, мобільний додаток є не лише інструментом для виконання фінансових операцій, але й потужним механізмом для залучення нових клієнтів. Його зручність, інноваційність, багатофункціональність та інтеграція з маркетинговими стратегіями роблять Монобанк лідером у цифровому банкінгу. Цей підхід дозволяє не тільки залучати нових клієнтів, але й формувати їхню лояльність, забезпечуючи довготривалі конкурентні переваги на ринку.

Програми лояльності є одним із ключових інструментів для розвитку бізнесу та залучення нових клієнтів, особливо у фінансовій сфері. Завдяки правильно побудованим стимулам, такі програми допомагають підвищити зацікавленість

клієнтів, покращити їхній досвід та створити унікальні переваги для користувачів. У випадку цифрового банкінгу програми лояльності стали потужним важелем у конкурентній боротьбі, дозволяючи банкам залучати нову аудиторію та формувати довіру серед споживачів.

Однією з основних переваг програм лояльності є їхня здатність створювати додаткову мотивацію для клієнтів. Наприклад, пропозиція кешбеку, знижок або бонусів за активність стає важливим фактором, який привертає увагу потенційних клієнтів. У Монобанку такі програми, як повернення частини коштів за покупки в популярних категоріях чи спеціальні акції для нових користувачів, активно використовуються для розширення клієнтської бази. Нові користувачі бачать реальну вигоду від таких пропозицій, що стимулює їх приєднатися до банку.

Ще одним важливим елементом програм лояльності є механізм рекомендацій або реферальних програм. Цей підхід дозволяє існуючим клієнтам запрошувати своїх друзів і знайомих до користування банківськими послугами, отримуючи за це певні винагороди. Такий метод є надзвичайно ефективним, оскільки нові клієнти більше довіряють рекомендаціям від близьких, ніж традиційній рекламі. У випадку Монобанку система реферальних бонусів стимулює природне зростання клієнтської бази без значних інвестицій у маркетингові кампанії.

Програми лояльності також сприяють підвищенню активності клієнтів. Мотивація у вигляді додаткових винагород за часте використання послуг, таких як оплата рахунків, перекази коштів чи покупки, змушує клієнтів користуватися послугами банку частіше. Це не тільки підвищує загальний дохід банку, але й створює у клієнтів відчуття, що їхня активність винагороджується, що зміцнює довготривалі відносини з брендом.

Важливо також зазначити, що програми лояльності допомагають виділити банк серед конкурентів. У середовищі, де більшість фінансових установ пропонують схожі продукти, наявність вигідних програм для клієнтів може стати вирішальним фактором при виборі. Наприклад, Монобанк активно використовує програми, орієнтовані на потреби молодіжної аудиторії, пропонуючи підвищений кешбек у категоріях, які популярні серед молоді, таких як доставка їжі або онлайн-ігри. Це

створює позитивний імідж сучасного банку, що розуміє потреби своїх користувачів [8].

Програми лояльності також мають емоційний вплив на клієнтів. Люди, які регулярно отримують бонуси або кешбек, почуваються цінними для банку. Така увага до клієнта сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом, що не лише підвищує рівень задоволеності, але й мотивує клієнтів ділитися своїм досвідом із друзями, залучаючи нових користувачів. Наприклад, клієнти Монобанку часто розповідають про свій позитивний досвід у соціальних мережах, що слугує додатковою рекламою для банку.

Маркетинговий потенціал програм лояльності також не можна недооцінювати. Багато банків використовують умови своїх програм як основний акцент у рекламних кампаніях, звертаючи увагу потенційних клієнтів на вигідні умови співпраці. Наприклад, пропозиція отримати кешбек чи бонуси за відкриття рахунку або активне використання карток часто стає привабливим фактором для нової аудиторії.

Проте для досягнення максимальної ефективності програми лояльності мають бути ретельно спланованими. Недостатньо вигідні умови можуть не зацікавити клієнтів, тоді як надмірно щедрі винагороди можуть негативно вплинути на рентабельність програми. Тому важливо знайти баланс між вигодами для клієнтів і фінансовою ефективністю для банку, враховуючи зворотний зв'язок і змінюючи умови залежно від потреб ринку.

Таблиця 2.5 - Вплив програм лояльності на зростання клієнтської бази Монобанку

Програма лояльності	Опис програми	Вплив на клієнтську базу	Результат
<b>Кешбек за покупки</b>	Повернення частини коштів за покупки у популярних категоріях (доставка їжі, транспорт, кінотеатри).	Залучення клієнтів, які активно користуються популярними сервісами,	Стабільне зростання обсягів транзакцій, формування позитивного досвіду користувачів.

## Продовження таблиці 2.5

<b>Реферальна програма</b>	Можливість отримати бонус за запрошення нового клієнта через реферальне посилання.	Створення мережевого ефекту: існуючі клієнти залучають друзів, що забезпечує органічне зростання бази.	Помітне зростання клієнтської бази завдяки рекомендаціям, зниження витрат на рекламу.
<b>Підвищені бонуси у партнерських категоріях</b>	Додатковий кешбек для витрат у категоріях, визначених партнерськими угодами (магазини техніки, одяг).	Приваблення клієнтів, які часто купують товари в категоріях партнерів, стимулюючи додаткові транзакції.	Збільшення доходів від партнерських угод, зміцнення іміджу банку як клієнтоорієнтованого.
<b>Спеціальні акції для нових клієнтів</b>	Бонуси або кешбек для нових користувачів при активації картки чи першій транзакції.	Залучення нових клієнтів за допомогою вигідних стартових умов, підвищення інтересу до продукту.	Залучення великої кількості нових клієнтів у короткий термін, покращення впізнаваності бренду.
<b>Програма винагород за активність</b>	Додаткові винагороди за часте використання картки чи виконання певних умов (мінімальна кількість транзакцій).	Підвищення активності клієнтів і їхньої лояльності, закріплення довгострокових відносин із банком.	Формування довіри та лояльності, підвищення рівня утримання клієнтів.

*Джерело: розроблено автором за даними [2; 8; 12]*

Програми лояльності є надзвичайно потужним інструментом у залученні нових клієнтів і підвищенні активності наявних користувачів. Завдяки таким програмам банки не лише розширюють свою клієнтську базу, але й створюють конкурентні переваги, формують емоційний зв'язок із клієнтами та закріплюють свою репутацію на ринку. Ефективне впровадження таких програм дозволяє банкам, як Монобанк, досягати сталого розвитку й забезпечувати довготривалий успіх.

## 2.3 Дослідження інструментів утримання клієнтів у Монобанку (приклади з практики)

Програми кешбеку та бонусів стали невід’ємною частиною стратегії багатьох компаній, особливо у сфері фінансових послуг. Утримання клієнтів — це складне завдання, яке вимагає постійного створення додаткової цінності для користувачів. У цьому контексті кешбек і бонуси виступають потужними інструментами, що дозволяють банкам не лише підтримувати лояльність клієнтів, а й стимулювати їхню активність.

Кешбек, як одна з форм програми лояльності, передбачає повернення певного відсотка від витрачених коштів за покупки чи інші транзакції. Це дозволяє клієнтам отримувати відчутну вигоду від використання банківської картки. Наприклад, у Монобанку кешбек надається у популярних категоріях, таких як доставка їжі, транспорт або розваги. Такий підхід орієнтований на задоволення реальних потреб клієнтів, що створює додаткову мотивацію залишатися з банком. У випадку молодіжної аудиторії чи активних користувачів, кешбек стає не лише вигідним бонусом, але й важливим критерієм вибору банківського партнера [7].

Програми кешбеку мають кілька ключових переваг для утримання клієнтів. По-перше, вони створюють емоційний зв’язок із брендом. Клієнти, які регулярно отримують кешбек за свої витрати, відчують, що банк дбає про них і винагороджує за співпрацю. По-друге, кешбек стимулює клієнтів здійснювати більше транзакцій через банк, що підвищує їхню залученість і забезпечує регулярність використання банківських продуктів. Крім того, такий формат лояльності дозволяє виділитися на фоні конкурентів, які можуть пропонувати схожі послуги, але без додаткових переваг для клієнтів.

Бонусні програми також відіграють важливу роль у збереженні клієнтів. Вони часто передбачають нарахування спеціальних балів чи винагород за виконання певних дій, таких як здійснення покупок, активність у додатку чи виконання інших умов. Згодом ці бали можуть бути використані для отримання знижок, оплати послуг

чи обміну на подарунки. Наприклад, у рамках бонусних програм Монобанк пропонує клієнтам підвищені винагороди за транзакції у партнерських категоріях або спеціальні акції для найбільш активних користувачів. Це створює у клієнтів відчуття, що їхню лояльність цінують, і стимулює їх залишатися з банком.

Програми бонусів і кешбеку також ефективно працюють як інструмент диференціації. У середовищі, де банки пропонують подібний набір послуг, наявність додаткових привілеїв для клієнтів може стати вирішальним фактором. Наприклад, якщо клієнт бачить, що за ті ж самі покупки в одному банку він отримує кешбек чи бонуси, тоді як в іншому — ні, він скоріше обере перший варіант. Це особливо актуально для молодіжної аудиторії, яка активно шукає вигідні умови співпраці.

Важливим аспектом програм кешбеку та бонусів є їхній вплив на довгострокову лояльність клієнтів. Регулярне отримання винагород формує у клієнтів позитивне сприйняття бренду. Вони відчують, що їхня співпраця з банком приносить реальну вигоду, що підвищує рівень довіри та задоволеності. Крім того, бонусні програми створюють елемент «гри», коли клієнти мотивовані накопичувати бали чи виконувати певні умови для отримання винагород. Це забезпечує не лише утримання клієнтів, але й їхню активну участь у взаємодії з банком [16].

Однак, щоб програми кешбеку та бонусів були максимально ефективними, вони повинні відповідати очікуванням клієнтів. Наприклад, занадто низький відсоток кешбеку чи обмежений вибір категорій може зменшити зацікавленість. З іншого боку, надмірно щедрі умови можуть знизити рентабельність програми для банку. Тому важливо знаходити баланс між привабливістю для клієнтів і економічною доцільністю.

Ще одним викликом для банків є забезпечення прозорості програм. Клієнти повинні чітко розуміти, як працює система кешбеку чи бонусів, які умови потрібно виконати для отримання винагород. У разі відсутності прозорості клієнти можуть втратити довіру, що негативно вплине на їхню лояльність.

Програми кешбеку та бонусів є потужними інструментами для утримання клієнтів. Вони не лише підвищують зацікавленість у використанні послуг банку, але й формують довгостроковий емоційний зв'язок із клієнтами. Успішна реалізація

таких програм дозволяє банкам, як Монобанк, зміцнювати свої позиції на ринку, збільшувати активність клієнтів і забезпечувати стабільне зростання клієнтської бази.

Персоналізовані пропозиції дають змогу компаніям створювати унікальні рішення, що максимально відповідають потребам кожного клієнта. Для банків це потужний інструмент не лише для утримання клієнтів, а й для їхнього активного залучення до взаємодії з продуктами та послугами банку.

Головна перевага персоналізованих пропозицій полягає у формуванні відчуття турботи про клієнта. Коли користувач отримує пропозицію, яка відповідає його інтересам, це створює враження, що банк розуміє його потреби. Наприклад, якщо клієнт часто користується послугами доставки їжі, пропозиція підвищеного кешбеку в цій категорії не тільки приверне його увагу, але й зміцнить зв'язок із банком. Такий підхід значно підвищує задоволеність клієнтів і сприяє формуванню довіри до бренду [7].

Крім того, персоналізовані пропозиції допомагають збільшувати залученість клієнтів. Вивчаючи поведінку користувачів, банк може пропонувати спеціальні акції чи вигідні умови, що стимулюють частіше користуватися послугами. Наприклад, клієнт, який регулярно здійснює покупки в певних магазинах, може отримати індивідуальні знижки або кешбек, що мотивує його використовувати банківську картку ще активніше. Це не лише збільшує кількість транзакцій, але й створює у клієнта відчуття додаткової цінності співпраці.

Персоналізація також дозволяє банкам ефективніше використовувати ресурси. Замість загальних маркетингових кампаній, які можуть бути малоефективними для окремих сегментів аудиторії, персоналізовані пропозиції дають змогу зосередити увагу на конкретних групах клієнтів. Наприклад, молодь, яка часто користується онлайн-сервісами, може отримувати пропозиції, орієнтовані на популярні інтернет-магазини чи стрімінгові платформи. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати витрати, але й значно підвищити ефективність комунікації.

Ще однією перевагою персоналізованих пропозицій є їхній вплив на довгострокову лояльність клієнтів. Люди, які відчують, що банк враховує їхні інтереси, схильні залишатися з ним тривалий час. Це особливо важливо у фінансовій

сфері, де клієнти часто прагнуть знайти стабільного партнера для вирішення своїх фінансових потреб. Персоналізація створює відчуття взаєморозуміння, яке зміцнює довіру та формує позитивний досвід співпраці.

Ключову роль у персоналізації відіграють сучасні технології. Аналітика даних дає змогу банкам глибоко розуміти поведінку клієнтів, їхні уподобання та потреби. На основі цих даних можна розробляти індивідуальні пропозиції, які будуть максимально релевантними для користувачів. Наприклад, у випадку зміни фінансових пріоритетів клієнта банк може адаптувати свої пропозиції, пропонуючи нові послуги, які відповідають його потребам у конкретний момент.

Проте впровадження персоналізованих пропозицій вимагає ретельного планування. Важливо забезпечити прозорість і зрозумілість цих пропозицій для клієнтів. Наприклад, якщо клієнт не розуміє, як працюють персоналізовані акції чи які вигоди він може отримати, це може знизити ефективність програми. Крім того, необхідно постійно вдосконалювати стратегії персоналізації, щоб вони залишалися актуальними та відповідали очікуванням клієнтів [7].

Мобільний додаток Монобанку є одним із ключових елементів взаємодії клієнтів із банком, оскільки саме через нього здійснюється більшість фінансових операцій. У цифрову епоху, коли споживачі віддають перевагу швидким і зручним рішенням, зручність мобільного додатка стає визначальним фактором для формування лояльності клієнтів. Монобанк приділяє особливу увагу розробці свого додатка, створюючи продукт, який відповідає високим очікуванням користувачів.

Одним із головних аспектів зручності додатка Монобанку є його інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Розробники врахували, що клієнти бажають швидко знаходити необхідні функції без зайвих складнощів. Інтерфейс побудований таким чином, що користувачі можуть одразу орієнтуватися в основних розділах додатка: перегляд балансу, історія транзакцій, оплата рахунків чи переказ коштів доступні буквально за кілька кліків. Такий підхід забезпечує економію часу клієнтів і формує позитивне враження від користування послугами банку.

Швидкість роботи додатка є ще одним важливим фактором, який впливає на загальний досвід користувачів. Монобанк гарантує миттєве виконання фінансових

операцій, таких як переказ коштів або оплата послуг. Завдяки стабільності роботи додатка клієнти не стикаються з технічними проблемами чи затримками, що особливо важливо для збереження довіри до банку. Висока швидкість та стабільність забезпечують безперервну взаємодію клієнтів із банківськими послугами.

Значну роль у забезпеченні зручності грає персоналізація мобільного додатка. Клієнти Монобанку можуть налаштувати додаток відповідно до своїх потреб. Наприклад, користувачі можуть вибирати категорії кешбеку, отримувати персоналізовані рекомендації щодо фінансових продуктів або змінювати налаштування сповіщень. Такий підхід створює відчуття, що банк враховує індивідуальні вподобання кожного клієнта, що позитивно впливає на рівень задоволеності.

Естетичний дизайн мобільного додатка Монобанку також сприяє покращенню досвіду користувачів. Сучасний і лаконічний стиль інтерфейсу забезпечує комфортне користування. Чіткі візуальні елементи, приємна кольорова гама та зрозумілі шрифти роблять додаток не лише функціональним, а й привабливим. Візуальний комфорт під час роботи з додатком формує позитивне емоційне сприйняття бренду, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Монобанк також забезпечує оперативну підтримку користувачів через мобільний додаток. Вбудований чат із консультантами, який працює цілодобово, дозволяє швидко вирішувати будь-які питання клієнтів. Це особливо важливо у випадках, коли потрібна негайна допомога, наприклад, у разі блокування картки або помилкової транзакції. Наявність швидкої та якісної підтримки створює додаткову довіру до банку [2].

Додаток Монобанку також забезпечує прозорість у фінансових операціях, що є важливим чинником для підвищення клієнтської лояльності. Користувачі мають можливість переглядати детальну історію транзакцій, отримувати сповіщення про всі рухи коштів і контролювати свій баланс у режимі реального часу. Така прозорість дозволяє клієнтам почуватися впевнено у своїх фінансових справах, що значно зміцнює їхню довіру до банку.

Крім того, додаток сприяє залученню клієнтів через різноманітні акції та пропозиції. Персоналізовані сповіщення про спеціальні умови чи бонуси мотивують клієнтів активно користуватися послугами банку. Завдяки цьому Монобанк не лише утримує наявних клієнтів, але й підвищує їхню активність, що є ключовим для довгострокового співробітництва.

Зручність мобільного додатка також забезпечує можливість швидкої інтеграції з іншими сервісами. Користувачі можуть легко додавати свої картки до платіжних платформ, таких як Apple Pay чи Google Pay, що забезпечує ще більший комфорт у використанні послуг банку. Це демонструє орієнтованість Монобанку на сучасні технологічні рішення та інноваційність.

Мобільний додаток Монобанку є прикладом того, як правильно спроектований цифровий продукт може стати основою для формування лояльності клієнтів. Інтуїтивність, швидкість, стабільність роботи, персоналізація та якісна підтримка створюють унікальний досвід, який стимулює клієнтів залишатися з банком і активно користуватися його послугами. Це дозволяє Монобанку утримувати конкурентні позиції на ринку та забезпечувати тривалий успіх у співпраці з клієнтами.

*Приклади успішних кейсів у сфері утримання клієнтів.*

### **1. Програми лояльності та кешбек**

**Monobank** ефективно впроваджує програми лояльності, які є важливим інструментом залучення та утримання клієнтів.

Як працює програма кешбеку:

- Клієнти щомісяця можуть обирати до двох категорій кешбеку, наприклад, продукти, медицина, ресторани чи паливо.
- Відсоток кешбеку може досягати 20% (зокрема за акціями партнерів). Для звичайних категорій, таких як транспорт чи кафе, кешбек становить до 5%.
- Всі отримані кошти накопичуються в мобільному додатку, де їх можна:
  - Використовувати для нових покупок.
  - Переказувати на благодійність через платформу "Повернись живим".

*Чому це працює?*

Люди зацікавлені у поверненні частини коштів, особливо якщо це вигідно й просто. Monobank не лише пропонує бонуси, а й активно інтегрує партнерів, щоб кешбек ставав ще кориснішим.

*Приклад успіху:*

У 2023 році через систему кешбеку Monobank його клієнти отримали понад **4 мільярди гривень** повернення, що свідчить про високу залученість та вигоду для користувачів.

## **2. Інтерактивність і зручність мобільного додатку**

Ключові функції додатку:

### **1. Швидке відкриття рахунку:**

- Щоб стати клієнтом Monobank, не потрібно відвідувати відділення. Достатньо завантажити додаток, сфотографувати паспорт і вибрати спосіб отримання картки.
- Картку можна отримати через кур'єрську доставку або в пункті видачі.

### **2. Управління фінансами:**

- Додаток надає детальну аналітику витрат, де клієнти можуть переглядати свої витрати за категоріями (продукти, одяг, подорожі тощо).
- Можливість встановлення лімітів на витрати, що допомагає контролювати бюджет.

### **3. Функція "Банка":**

- Це інструмент для накопичення коштів на певну мету. Користувачі можуть створювати "банки" для власних цілей або об'єднуватися з іншими людьми для спільного накопичення.

*Приклад успіху:*

Функція "Банка" стала популярною серед волонтерів під час війни. За допомогою цієї функції було зібрано понад **32,5 мільярда гривень** на благодійні ініціативи та підтримку армії.

## **3. Персоналізація послуг**

Monobank активно використовує дані клієнтів для створення персоналізованого досвіду.

### *Що робить Monobank:*

- Встановлює індивідуальні кредитні ліміти залежно від фінансової активності клієнта.
- Пропонує персоналізовані акції на основі історії витрат. Наприклад, якщо клієнт часто купує техніку, йому запропонують кешбек або розстрочку у магазинах-партнерах.
- Вчасно нагадує про терміни пільгового періоду, щоб клієнти уникали штрафів.

### *Приклад:*

Клієнти, які активно користуються розстрочками, отримують спеціальні пропозиції зі зниженими ставками на наступні покупки. Це стимулює продовжувати співпрацю з банком.

## **4. Соціальна відповідальність**

Під час війни Monobank зарекомендував себе як банк, який підтримує своїх клієнтів і країну.

### *Що було зроблено:*

#### *1. Спеціальні умови кредитування:*

- Після початку війни банк тимчасово призупинив нарахування відсотків на кредити.
- Було знижено ставку за всіма кредитами до **1,6% на місяць**.

#### *2. Підтримка благодійності:*

- У категоріях кешбеку залишили лише найважливіші напрями: продукти, медицина та паливо.
- Через платформу "Банка" клієнти могли легко переказувати гроші на благодійність, що спрощувало участь у добрих справах.

#### *3. Інновації під час кризи:*

- У 2022 році Monobank інтегрував функцію для купівлі військових облігацій безпосередньо через додаток, що дозволяло підтримувати економіку країни.

## **5. Партнерські програми**

Monobank співпрацює з багатьма популярними брендами, щоб зробити свої послуги ще вигіднішими для клієнтів.

*Основні партнери:*

- **Техніка:** Rozetka, Comfy, MOYO, Ябло.
- **Супермаркети:** Сільпо, Епіцентр.
- **Сервіси:** Bolt, Flowers.ua, Sport Life.

*Як це працює:*

Клієнти отримують додатковий кешбек, купуючи у партнерів Monobank. Наприклад, за покупки у Rozetka можна повернути до **7%** від витраченої суми.

*Приклад успіху:*

Акції з партнерами стали популярними серед клієнтів. Це вигідно для обох сторін: клієнти отримують знижки, а партнери – більший обсяг продажів.

## **6. Прозорість і довіра**

Monobank зосередився на відкритості та чесності, що допомагає утримувати клієнтів.

*Як це реалізується:*

- Усі умови кредитування та обслуговування чітко прописані у додатку.
- Немає прихованих комісій, а клієнти завжди знають, за що вони платять.
- Вся історія фінансових операцій зберігається у додатку, що забезпечує прозорість.

*Результати:*

Ця стратегія зміцнила довіру клієнтів, особливо у періоди фінансової нестабільності.

*Результати стратегії утримання клієнтів*

1. Кількість клієнтів: Monobank обслуговує понад 7,5 мільйона клієнтів.
2. Активність: Щодня через Monobank здійснюється понад 4,4 мільйона транзакцій.
3. Кешбек і лояльність: Клієнти отримали понад 4 мільярди гривень у вигляді кешбеку.

Monobank є прикладом успішного використання технологій, персоналізації та соціальної відповідальності для утримання клієнтів. Його підходи допомагають створити довгострокові відносини з клієнтами, збільшуючи їхню лояльність і залученість.

## ВИСНОВКИ

У ході виконання роботи були досягнуті поставлені завдання, що дозволило комплексно розкрити тему продуктової стратегії виходу на ринок у сфері цифрового банкінгу, зокрема на прикладі Монобанку.

Розкрито сутність продуктової стратегії виходу на ринок цифрових фінансових послуг. З'ясовано, що успіх цифрового банку залежить від його здатності запропонувати клієнтам унікальні та зручні послуги, які відповідають їхнім очікуванням та потребам. Цифровий банкінг, на відміну від традиційного, акцентує увагу на доступності, автоматизації процесів і персоналізації сервісу. Продуктова стратегія у цій сфері охоплює аналіз цільової аудиторії, розробку унікальної ціннісної пропозиції, тестування продукту та його просування на ринку.

Проаналізовано ключові етапи розробки та реалізації продуктової стратегії. Було виявлено, що основні етапи включають дослідження ринку, ідентифікацію потреб клієнтів, створення прототипів продуктів, тестування, запуск та постійне вдосконалення на основі зворотного зв'язку від користувачів. Відзначено важливість інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і машинне навчання, для підвищення ефективності цих процесів.

Дослідження досвіду Монобанку дозволило оцінити його роль як одного з лідерів цифрового банкінгу в Україні. Монобанк успішно реалізував стратегію виходу на ринок завдяки зручному мобільному додатку, простим умовам користування, високій прозорості послуг та активному залученню клієнтів через програми лояльності, кешбек і партнерські програми. Банк вдало адаптувався до викликів ринку, таких як пандемія COVID-19 та війна в Україні, пропонуючи клієнтам нові послуги, включаючи купівлю військових облігацій та благодійні ініціативи.

Ефективність інструментів залучення та утримання клієнтів у Монобанку проаналізована через призму його інноваційних підходів. Програми лояльності, персоналізовані пропозиції, зручність використання додатку та активна співпраця з партнерами дозволили банку залучити понад 7,5 мільйона клієнтів та забезпечити

високий рівень їхньої задоволеності. Інструменти утримання клієнтів, такі як функція "Банка", програми кешбеку та акції партнерів, створюють стійку базу лояльності.

Розроблені рекомендації для цифрових банків включають необхідність подальшої інтеграції інновацій, таких як аналітика великих даних і штучний інтелект, для підвищення персоналізації послуг. Також важливо орієнтуватися на соціальну відповідальність та екологічність, що стають значущими чинниками для сучасних споживачів.

Таким чином, робота підтвердила, що успішна продуктова стратегія у сфері цифрового банкінгу має базуватися на розумінні потреб клієнтів, використанні інноваційних технологій і гнучкому підході до адаптації в умовах швидких ринкових змін. Досвід Монобанку може служити прикладом для інших цифрових банків, які прагнуть закріпитися на ринку та ефективно утримувати своїх клієнтів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЮКАП. Більше мільярда на рекламу: хто з українських банків торік найбільше витрачав на своє просування [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://ucap.io/bilshe-milyarda-na-reklamu-hto-z-ukrayinskyh-bankiv-torik-najbilshe-vytrachav-na-svoeye-prosuvannya/> (дата звернення: 25.04.2025).
2. Коваленко В. В. Маркетингові банківські комунікації в умовах цифровізації економіки України // Modern Economics. 2020. № 21. С. 115–121. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/marketing-banking-communications-in-the> (дата звернення: 25.04.2025).
3. Країна з розвинуеною цифровою економікою [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://strategy.uifuture.org/> (дата звернення: 25.04.2025).
4. Левицька А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // Механізм регулювання економіки. – 2013. – № 4. – С. 155–163.
5. Литовченко М. О., Татяніна С. М. Сутність та значення конкурентоспроможності банку // Гроші, фінанси і кредит. 2018. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct35> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Monobank – мобільний банк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.monobank.ua/> (дата звернення: 25.04.2025).
7. Monobank найкращий український FinTech стартап // Мінфін [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 25.04.2025).
8. Мірошніченко О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку // Економіка і прогнозування. 2009. № 28. С. 42–47.
9. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу // Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2015. № 12.

10. Проблеми та перспективи розвитку цифрового банкінгу [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://khibs.ubs.edu.ua/wp-content/uploads/2019/04/Tishenko.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).
11. Рейтинг банків за обсягом коштів клієнтів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finbalance.com.ua/news/reytinh-bankiv-za-obsyahom-koshtiv-klintiv-na-01012023> (дата звернення: 25.04.2025).
12. Рудич Л. В., Шевченко О. М. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України // Ефективна економіка. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8053> (дата звернення: 25.04.2025).
13. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року / Національний банк України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-fintehu-v-ukrayini-do-2025-roku-kurs-na-staliy-rozvitok-innovatsiy-keshles-ta-finansovu-gramotnis> (дата звернення: 25.04.2025).
14. Bank Rankings – Top Banks in the World [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://accuity.com/resources/bank-rankings/> (дата звернення: 25.04.2025).
15. BNP Paribas ranked world's 7th most valuable banking brand [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://group.bnpparibas/en/press-release/bnp-paribas-ranked-world-s-7th-valuable-banking-brand-brand-finance/> (дата звернення: 25.04.2025).
16. Căpraru B., Ilnatov I., Pintilie N. L. Competition and diversification in the European Banking Sector // Research in International Business and Finance. 2020. Vol. 51. Article 100963. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.09.014> (дата звернення: 25.04.2025).
17. Chainalysis 2022 Global Crypto Adoption Index [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.chainalysis.com/reports/2022-global-crypto-adoption-index/> (дата звернення: 25.04.2025).
18. Definitions of Marketing / American Marketing Association [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (дата звернення: 25.04.2025).

19. Eltahir M., Abdelgadir A. Strategies of Banking Marketing and role in fulfilling competitive characteristics for banks // *European Journal of Academic Essays*. 2015. Vol. 2(1). P. 29–39.
20. Featuring 2018 Better World MBA Ranking and Top 30 Under 30 in Sustainability [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.corporateknights.com/magazines/> (дата звернення: 25.04.2025).
21. Fintech Insider. Картки, гроші та фінтех фішки українських digital-банків [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://fintechinsider.com.ua/> (дата звернення: 25.04.2025).
22. Geurts P. The impact of web experience on virtual buying behaviour // *Journal of Customer Behaviour*. 2005. Vol. 4. P. 307–336. URL: <http://realities.id.tue.nl/wp-content/uploads/2010/03/constantinides-geurts-20051.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).
23. Hardy J. The History of Marketing: From Trade to Tech // History Cooperative [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://historycooperative.org/the-evolution-of-marketing-from-trade-to-tech/> (дата звернення: 25.04.2025).
24. Herzallah A., Gutierrez-Gutierrez L. J., Munoz Rosas J. F. Quality ambidexterity, competitive strategies, and financial performance: An empirical study in industrial firms // *International Journal of Operations and Production Management*. – 2017. Vol. 37(10). P. 1496–1519. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2016-0053> (дата звернення: 25.04.2025).
25. Improve Customer Experience in Digital Banking [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://blog.kms-solutions.asia/improve-customer-experience-in-digital-banking> (дата звернення: 25.04.2025).
26. Joshi S., Bhatia S., Raikar K., Pall H. Customer experience and associated customer behavior in end-user devices // *International Journal of High Performance Computing and Networking*. 2017. Vol. 10(1–2). P. 118–126. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJHPCN.2017.083209> (дата звернення: 25.04.2025).
27. Taiminen H. M., Karjaluoto H. The usage of digital marketing channels in SMEs // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 2015. Vol. 22(4). P. 633–

651. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSBED-05-2013-0073/full/html> (дата звернення: 25.04.2025).

28. Vincent Aguirre. Digital Marketing 101: The Target Audience // Become Distinct. 2020. URL: <https://becomedistinct.com/digital-marketing-101-the-target-audience/> (дата звернення: 25.04.2025).

29. Wang C. W., Lee C. C., Yin C., Choo M. R. Bank competition and firms' dependence: evidence from firms' role // Applied Economics. 2021. Vol. 53(10). P. 1143–1162. – DOI: <https://doi.org/10.1080/00036846.2020.1827134> (дата звернення: 25.04.2025).

30. Wolny J., Charoensuksai N. Mapping customer journeys in multichannel decision-making // *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*. – 2014. – Vol. 15(4).P. 317–326. URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/dddmp.2014.24> (дата звернення: 25.04.2025).

31. 1. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

32. 2. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (дата звернення: 25.04.2025).