

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського**

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)
« _____ » _____ 2026 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: «Формування іміджу організації»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**
Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»**

Гарант освітньо-професійної програми
д. екон. н., професор

_____ **Віра БУТЕНКО**
(підпис)

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи
д. екон. н., доцент

_____ **Віталій ВАКУЛЕНКО**
(підпис)

Виконала

_____ **Ліна ЗБРОЙ**
(підпис)

КИЇВ – 2026

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

ім. проф. Й. С. Завадського

к .е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА

« ____ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

**до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи здобувачці
Зброй Ліні Віталіївні**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

**Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Формування іміджу організації»
затверджена наказом ректора НУБіП України від 31.12.2025 р. № 3327 «С»**

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

- 1. Теоретичні основи формування іміджу підприємств та організацій.**
- 2. Діагностика підходів до формування іміджу організації**
- 3. Напрями удосконалення напрямів формування іміджу в АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».**

Дата видачі завдання « ____ » _____ 202__ р.

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

Віталій ВАКУЛЕНКО

(підпис)

Завдання прийняла до виконання

Ліна ЗБРОЙ

(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та основні підходи до визначення іміджу підприємства	8
1.2. Вплив іміджу на рівень конкурентоспроможності організації	13
1.3. Особливості управління іміджем підприємства	16
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» ПРОЄКТ «MONOBANK»	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	24
2.2. Оцінка процесу формування іміджу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	34
2.3. Роль репутаційного менеджменту «Monobank» у кризових ситуаціях	42
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА	53
3.1. Удосконалення методів та каналів комунікації з клієнтами.....	53
3.2. Впровадження соціальної відповідальності як чинника підвищення іміджу.....	66
3.3. Формування позитивного іміджу підприємства на міжнародних ринках	74
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми. У процесі становлення ринкових відносин посилюється конкуренція, що, своєю чергою, зумовлює зростання значення достовірної інформації про підприємство для споживачів. Трансформація соціально-економічних умов висуває до організацій нові вимоги, зокрема щодо здатності до ефективної самопрезентації, формування позитивного сприйняття та підтримання належного рівня довіри з боку цільових аудиторій. Це необхідно для забезпечення впізнаваності підприємства, його успішного функціонування на ринку, зміцнення конкурентних позицій, а також залучення кваліфікованих і конкурентоспроможних фахівців. За таких умов кожна організація формує певний образ у свідомості різних учасників ринку та суспільства загалом. Саме цілісне сприйняття підприємства різними соціальними групами доцільно розглядати як його імідж. Він формується під впливом результатів діяльності підприємства, якості продукції чи послуг, особливостей комунікаційної політики, ділової репутації, корпоративної культури та соціальної відповідальності. Актуальність дослідження проблем формування іміджу підприємства визначається його важливим місцем у системі соціально-управлінських чинників, які безпосередньо впливають на поведінку працівників організації, ставлення споживачів і партнерів, а також сприяють розв'язанню управлінських завдань, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності, стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

Дослідження іміджу підприємств України як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках здійснюють такі учені, як: Л. В. Балабанова, Т. І. Балановська, М. Д. Білик, Р. І. Буряк, А. В. Войчак, О. М. Гавриш, О. П. Гоголя, Й. С. Завадський, Т. Ю. Кирилч, С. М. Кваша, Й. С. Завадський, Т. Ю. Кирилч, С. М. Кваша, М. А. Коноплянникова, Ф. Котлер, Я. С. Ларіна, Л. В. Лазоренко, О. П. Луцій, А. С. Олійник, Ю. І. Продіус, П. Т. Саблук,

М. П. Сахацький, Т. Л. Мостенська, Г. А. Харченко, С. І. Чеботар, Н. О. Шпак, Т. В. Янчук та ін.

Ознайомлення з опублікованими працями, присвяченими дослідженню теоретичних та практичних аспектів формування іміджу організації, підтверджує актуальність вибраної теми дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення формування іміджу підприємства.

Відповідно до мети визначені наступні завдання дослідження:

- розкрити сутність та основні підходи до визначення іміджу підприємства;
- визначити вплив іміджу на рівень конкурентоспроможності організації;
- охарактеризувати особливості управління іміджем підприємства;
- охарактеризувати діяльність підприємства;
- провести діагностику процесу формування іміджу підприємства;
- визначити роль репутаційного менеджменту для підприємства у кризових ситуаціях;
- визначити шляхи удосконалення методів та каналів комунікації з клієнтами;
- надати пропозиції щодо соціальної відповідальності як чинника підвищення іміджу;
- запропонувати шляхи покращення засобів формування позитивного іміджу підприємства на міжнародних ринках.

Об'єктом дослідження є процес формування іміджу підприємства

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування іміджу підприємства. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на застосуванні системного, комплексного та функціонального підходів до вивчення процесу формування іміджу підприємства. Для досягнення поставленої мети у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, класифікації, економічного аналізу, контент-аналізу, а також табличний, графічний та абстрактно-логічний методи. Їх застосування дало змогу дослідити сутність іміджу підприємства, визначити його вплив на конкурентоспроможність, проаналізувати особливості формування іміджу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» проєкт «Monobank» та обґрунтувати напрями його вдосконалення.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що сформульовані в роботі теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами для вдосконалення процесу формування позитивного іміджу, підвищення рівня довіри з боку споживачів, партнерів та інших заінтересованих сторін, зміцнення конкурентних переваг і покращення ринкових позицій. Окремі результати дослідження також можуть бути використані у навчальному процесі під час викладання економічних і управлінських дисциплін.

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст бакалаврської кваліфікаційної роботи викладено на 97 сторінках, у тому числі робота містить 9 таблиць, 4 рисунк, 64 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та основні підходи до визначення іміджу підприємства

Одним із важливих чинників сприйняття та оцінки підприємства є його імідж. Сформований позитивний імідж підприємства та його продукції свідчить про наявність у нього унікальних ділових характеристик, що сприяють підвищенню споживчої цінності товарів і послуг.

Термін «імідж» означає образ об'єкта або явища, що формується у свідомості людини. Теорія іміджу виникла в західних країнах у 60-х роках ХХ століття як інструмент конкурентної боротьби, орієнтований насамперед на створення позитивного сприйняття товару у свідомості споживача [1, с. 159]. У пострадянських країнах цей термін набув поширення у 90-х роках ХХ століття, спочатку переважно в політичній сфері, а згодом і в інших сферах суспільного життя. У сучасних умовах імідж розглядається як важливий чинник успішного функціонування підприємства, тоді як у науковій літературі існує значна кількість підходів до його визначення [2, с. 165]. Разом з тим, як зазначає І. М. Пасько [3], в умовах розвитку сучасної економіки в науковій літературі та практиці іміджмейкінгу термін «імідж» трактується надзвичайно широко, унаслідок чого окремі підходи до його розуміння, зокрема навіть серед фахівців у галузі іміджології, нерідко мають суперечливий характер.

У Додатку А таблиці А.1 наведено трактування поняття «імідж підприємства» сучасними вченими [3-16]. На підставі наведених визначень можна виокремити кілька основних підходів до трактування сутності іміджу підприємства.

Перший підхід - образно-перцептивний. У межах цього підходу імідж підприємства розглядається як образ, уявлення або враження, що формується у свідомості людей, соціальних груп чи цільової аудиторії. Такий підхід простежується у працях Л. М. Курбацької [5], С. П. Азізова, Н. В. Кожан [6], К.

Д. Очколаса [9], Л. Е. Орбан-Лембрик [10], які акцентують увагу саме на сприйнятті підприємства у суспільній свідомості.

Другий підхід - комунікаційний. Представники цього підходу тлумачать імідж як результат цілеспрямованого передання інформації про підприємство через різні канали комунікації. У межах такого розуміння імідж формується за допомогою символів, повідомлень, реклами, зв'язків із громадськістю та інших засобів впливу на аудиторію. Цей підхід відображено у визначеннях І. М. Баші [4] та О. В. Булгакової [7].

Третій підхід - функціонально-управлінський. У межах цього підходу імідж підприємства розглядається як інструмент впливу на поведінку цільових аудиторій, що забезпечує конкурентні переваги, зміцнення ринкових позицій та покращення результатів діяльності підприємства. Таке бачення простежується у працях Г. В. Костюк і В. В. Сторожук [11], які підкреслюють вплив іміджу на взаємини з покупцями, конкурентоспроможність, фінансові результати та ділові контакти.

Четвертий підхід - ціннісно-репутаційний. Цей підхід пов'язує імідж підприємства з його репутацією, авторитетом керівництва, якістю продукції чи послуг, образом персоналу та іншими характеристиками, що формують ставлення до суб'єкта господарювання. Подібне трактування характерне для М. І. Пасько [3], яка розглядає імідж як багатокомпонентне явище, що охоплює уявлення про організацію, кадри, якість продукції та репутацію керівника.

П'ятий підхід - комплексний. У межах цього підходу імідж підприємства трактується як багатогранне та інтегроване явище, що поєднує образ, репутацію, комунікаційний вплив, емоційне сприйняття та оцінку діяльності підприємства різними групами стейкхолдерів. Такий підхід найбільш повно представлений у працях С. М. Синиці, О. В. Вакуна, Т. П. Фурси [12], А. Мороза [8], а також частково М. І. Пасько [3].

До основних складових структури іміджу підприємства належать:

- імідж товару (послуги), який формується на основі характеристик, що вирізняють продукцію серед конкурентів, зокрема ціни, якості,

функціональної цінності та унікальних властивостей. Його привабливість визначається наявністю конкурентних переваг, престижністю для споживача та асоціацією з конкретним підприємством;

- імідж споживача, що охоплює уявлення про стиль життя, соціальний статус і психологічні особливості цільової аудиторії;

- внутрішній імідж, який характеризується соціально-психологічним кліматом у колективі, рівнем згуртованості працівників і сприйняттям ними цілей підприємства;

- імідж керівника, що формується на основі уявлень про його професійні якості, мотивацію, цінності, здібності та особливості поведінки;

- імідж персоналу, який відображає рівень компетентності працівників, їхню культуру, професійну підготовку та соціально-демографічні характеристики;

- соціальний імідж, що пов'язаний зі сприйняттям суспільством соціальної ролі підприємства, його цілей і значення в економічному, культурному та суспільному житті;

- корпоративний імідж, який характеризує підприємство як суб'єкта ділової активності та охоплює його ділову репутацію, ринкові позиції, інноваційність, асортимент продукції та особливості цінової політики [5, с. 132].

Класифікація підходів до формування іміджу підприємства створює підґрунтя для більш глибокого розуміння стратегій та інструментів, які можуть бути використані з метою підвищення його привабливості та посилення ринкових позицій. Так діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу, має бути орієнтована як на внутрішню, так і на зовнішню аудиторію. Внутрішній імідж підприємства формується через взаємозв'язок між персоналом і керівництвом, особливості кадрової політики, а також соціально-психологічний клімат у колективі. Зовнішній імідж відображає сприйняття підприємства різними учасниками ринку, зокрема споживачами, конкурентами, інвесторами,

фінансовими установами, постачальниками та представниками засобів масової інформації, а також їхню реакцію на діяльність і образ підприємства [17, с. 148].

На рис. 1.1 наведено опис рівнів іміджу підприємства.

Зовнішній рівень іміджу	Внутрішній рівень іміджу
• Бізнес-імідж • Соціальний імідж • Імідж товару (послуги) • Імідж підприємства у споживача • Імідж для держструктур	• Образ керівника • Образ персоналу • Організаційна структура підприємства • Фірмовий стиль підприємства

Рис.1.1 Рівні іміджу підприємства

Примітка. *Сформовано автором на основі [5, с. 130]

Варто зауважити на чіткій залежності зовнішнього іміджу підприємства від стану внутрішнього іміджу. Це зумовлено тим, що атмосфера, яка панує на підприємстві, значно відображається на споживачеві. Споживач, у разі негативних проявів внутрішнього іміджу підприємства, одразу відчуває їх. Негативний внутрішній імідж підприємства призводить до втрати ним своєї репутації на ринку. В той же час, позитивний внутрішній імідж стимулює до більш ефективної діяльності, що позитивно позначається на зовнішньому іміджі підприємства, позиціонуючи його в очах споживачів як успішне, конкурентоспроможне підприємство [18, с. 41].

Імідж підприємства є важливим чинником його успішного функціонування, оскільки впливає на сприйняття споживачами та іншими заінтересованими сторонами продукції, послуг і діяльності суб'єкта господарювання. Формування позитивного й автентичного іміджу передбачає дотримання високих стандартів якості, а також здійснення ефективної комунікації зі споживачами, що створює передумови для досягнення довгострокових результатів діяльності підприємства.

Таблиця 1.1

Види іміджу підприємства*

Критерій класифікації	Тип іміджу	Характеристика
За спрямованістю	Позитивний імідж	Відображає сприятливе сприйняття підприємства цільовими аудиторіями. За такого типу іміджу підприємство асоціюється з надійністю, успішністю та високим рівнем довіри з боку споживачів.
	Негативний імідж	Формується у разі несприятливого сприйняття підприємства, коли воно асоціюється з ненадійністю, низькою ефективністю діяльності або потенційною шкодою для споживачів чи суспільства.
За масштабом	Корпоративний імідж	Охоплює загальне уявлення про корпоративну структуру в цілому та поширюється на всі підприємства, що функціонують у межах одного корпоративного бренду.
	Брендовий імідж	Стосується сприйняття окремого бренду або конкретного продукту, який виробляється чи просувається підприємством.
За специфікою	Технічний імідж	Формується на основі технічних характеристик, виробничих можливостей, інноваційного потенціалу та рівня технологічного розвитку підприємства.
	Імідж, орієнтований на споживачів	Визначається ставленням споживачів до підприємства, що формується під впливом відгуків, рекомендацій, досвіду взаємодії та якості комунікації з клієнтами.
За соціальним впливом	Імідж соціальної відповідальності	Формується завдяки реалізації соціально значущих ініціатив, програм і проєктів, які демонструють відповідальне ставлення підприємства до суспільства.
	Імідж, орієнтований на взаємодію з громадськістю	Виникає внаслідок активної комунікації підприємства з громадськістю, відкритості до суспільного діалогу та підтримання публічних зв'язків.

Примітка. *Сформовано автором на основі [19, с. 117]

До основних завдань іміджу підприємства належать:

- 1) підвищення престижу підприємства завдяки формуванню фірмового стилю, що засвідчує увагу не лише до виробничих процесів, а й до загальної корпоративної культури;
- 2) підвищення ефективності рекламної діяльності та інших заходів із просування товарів і послуг;
- 3) спрощення, прискорення та здешевлення процесу виведення на ринок нових товарів і послуг завдяки зростанню суспільної обізнаності про підприємство та його продукцію;
- 4) підвищення конкурентоспроможності підприємства [19, с. 116].

Отже, імідж підприємства - це цілісно сформований у свідомості цільових аудиторій образ підприємства, який виникає під впливом результатів його діяльності, комунікаційної політики, репутаційних характеристик, якості продукції або послуг та відображає рівень довіри, оцінку і ставлення до нього з боку суспільства, споживачів, партнерів і працівників.

1.2. Вплив іміджу на рівень конкурентоспроможності організації

Підвищення конкурентоспроможності за рахунок удосконалення іміджу підприємства слід розглядати як комплексний напрям формування її довгострокових конкурентних переваг. Водночас реалізація заходів, спрямованих на поліпшення іміджу, може потребувати значних витрат, а їх результат, як правило, не проявляється миттєво [20, с. 25].

Кожна складова іміджу впливає на окрему сферу діяльності підприємства, у межах якої можуть формуватися потенційні конкурентні переваги. У процесі персоналізованої взаємодії з різними контактними групами підприємство отримує відповідні вигоди, що забезпечує формування та зміцнення конкурентних переваг у різних напрямках його діяльності.

Таблиця 1.2

Вплив позитивного іміджу на формування конкурентоспроможності підприємства*

Суб'єкти впливу	Образ підприємства	Чинники підвищення конкурентоспроможності
Споживачі	Провайдер товарів/послуг	посилення лояльності та прихильності споживачів; підвищення впізнаваності продукції підприємства серед аналогічних товарів конкурентів; зростання частоти повторних покупок; можливість установлення вищої ціни на продукцію завдяки сформованому бренду; прискорення просування нових товарів; скорочення витрат на трейд-маркетингову підтримку
Персонал	Роботодавець	формування лояльності працівників до підприємства; підвищення рівня їх залученості та продуктивності; зменшення плинності кадрів; зниження ресурсних витрат на пошук персоналу.

Продовження табл. 1.2

Суб'єкти впливу	Образ підприємства	Чинники підвищення конкурентоспроможності
Постачальники партнери	Контрагент	забезпечення довіри до виконання підприємством своїх зобов'язань; підтвердження високої якості послуг; формування вигідних умов співпраці; розширення можливостей вибору партнерських зв'язків
Інвестори	Об'єкт інвестицій	формування інвестиційної привабливості; підвищення ринкової вартості підприємства; залучення додаткових фінансових ресурсів для реалізації нових проєктів; започаткування або розширення інноваційно-наукової діяльності; створення ресурсної бази для подальшого самостійного інвестування
Державні інституції	Суб'єкт правового середовища	формування прихильного ставлення та економічної підтримки з боку держави у вигляді держзамовлень, дотацій, субсидій або спрощення оподаткування; захист від необґрунтованих претензій; залучення експертного потенціалу підприємства до вирішення галузевих і профільних питань; посилення професійної дипломатії фахівців
Громадськість	Член суспільства	формування позитивного ставлення з боку суспільства; отримання підтримки у конфліктних або кризових ситуаціях; підвищення привабливості підприємства як провайдера товарів/послуг і потенційного роботодавця; зростання інтересу до підприємства в медіапросторі; зміцнення його позитивної репутації у засобах масової інформації

Примітка. *Сформовано автором: [21]

Імідж компанії є важливим чинником підвищення її конкурентоспроможності, оскільки сприяє утриманню наявних клієнтів, залученню нових споживачів, формуванню довіри та розвитку довгострокових відносин із партнерами й інвесторами. Позитивний імідж також створює додаткові конкурентні переваги, адже під час вибору партнера, постачальника чи об'єкта інвестування перевага, як правило, надається надійному суб'єкту господарювання з позитивною репутацією та схвальними відгуками. Крім того, сприятливий образ підприємства підвищує його привабливість як роботодавця, що полегшує залучення кваліфікованих фахівців, а також забезпечує більшу підтримку з боку клієнтів і партнерів у кризових ситуаціях.

У контексті формування конкурентних переваг у різних сферах діяльності імідж підприємства виконує як інструментальні, так і експресивні функції. Його інструментальне значення проявляється у здатності забезпечувати конкретні

переваги, зокрема покращення комерційних результатів, залучення додаткових ресурсів і посилення ринкових позицій. Водночас позитивний імідж створює експресивні вигоди, серед яких налагодження ефективної комунікаційної політики, здобуття підтримки контактних аудиторій, привернення уваги інших стейкхолдерів і формування сприятливих умов для успішного просування продукції на ринку.

Підтримання стійких зв'язків із цільовими аудиторіями дає підприємству змогу швидше адаптуватися до вимог динамічного зовнішнього середовища. У результаті зворотної реакції зовнішнього середовища на сформований образ підприємство набуває стійких репутаційних конкурентних переваг і зміцнює вже наявні [21-22].

Загалом, позитивний імідж має важливе значення для посилення конкурентних переваг підприємства, оскільки:

- визначає орієнтири та напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- набуває ознак стратегічного ресурсу та потребує цілеспрямованого управління;
- посідає провідне місце в забезпеченні конкурентоспроможності як один із ключових нематеріальних активів підприємства;
- створює додаткову цінність і сприяє довгостроковому збереженню ринкових позицій підприємства [23, с. 53].

Формування позитивного іміджу потребує системної реалізації відповідних заходів, оскільки поодинокі дії не здатні забезпечити суттєве посилення конкурентних переваг підприємства. Саме тому важливим є розроблення й упровадження цілісної стратегії створення позитивного іміджу. Підтримання конкурентоспроможності підприємства передбачає постійне збереження наявних переваг і пошук нових можливостей розвитку. У цьому контексті важливими засобами виступають підвищення кваліфікації персоналу, упровадження новітніх виробничих і управлінських технологій, розширення збутової мережі, а також реалізація екологічної політики та менеджменту якості.

Усі зазначені заходи сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства, який є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності. Водночас слід враховувати, що результати іміджевих заходів проявляються поступово й мають довгостроковий характер [20, с. 26].

Отже, імідж відіграє важливу роль у формуванні, підвищенні та захисті конкурентоспроможності підприємства, реалізуючи як інструментальні, так і експресивні функції. За умови належного формування та ефективного впровадження іміджу в практичну діяльність підприємство отримує можливість створювати стійкі репутаційні переваги. Водночас, з огляду на комплексний характер іміджу, у кожній сфері діяльності підприємства формуються окремі конкурентні переваги.

1.3. Особливості управління іміджем підприємства

Управління іміджем підприємства є важливою складовою загальної системи управління, оскільки воно спрямоване на формування, підтримання та коригування позитивного сприйняття підприємства з боку цільових аудиторій. На відміну від інших напрямів управлінської діяльності, управління іміджем має комплексний характер, адже охоплює як внутрішнє середовище підприємства, так і його зовнішні комунікації.

Мета управління іміджем підприємства розкривається через сукупність функцій, які він виконує у процесі господарської діяльності. До основних функцій іміджу підприємства належать:

- функція позиціонування, що забезпечує представлення підприємства на ринку та формування його чіткого сприйняття серед цільових аудиторій. Її реалізація передбачає усвідомлення працівниками стратегічних цілей підприємства та засобів їх досягнення;
- стимулювальна функція, яка полягає у спонуканні споживачів до певних дій, зокрема до придбання товарів і послуг підприємства, поширення

достовірної інформації про нього та формування інтересу до нових продуктів і послуг;

- адаптивна функція, що виявляється у здатності підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, реагувати на виклики та використовувати сформований імідж як ресурс для подолання негативного впливу окремих зовнішніх чинників;

- рекламна функція, яка спрямована на привернення уваги до підприємства, формування позитивної громадської думки та, як наслідок, підвищення обсягів реалізації товарів і послуг [5, с. 131].

Отже, основною метою формування та управління іміджем підприємства є залучення потенційних клієнтів шляхом створення позитивного уявлення про якість товарів і послуг, що здатні повною мірою задовольняти їхні потреби.

Формування іміджу підприємства є послідовним керованим процесом, що ґрунтується на низці принципів. До основних із них належать принцип повторення, який забезпечує краще засвоєння інформації, принцип безперервного посилення впливу, що передбачає поступове підсилення аргументованого й емоційного впливу, а також принцип «подвійного виклику», відповідно до якого повідомлення сприймається не лише раціонально, а й через емоційну та підсвідому сфери психіки людини [15, с. 475]. Реалізація зазначених принципів здійснюється в межах кількох взаємопов'язаних етапів формування іміджу підприємства.

На першому етапі проводиться аналіз вихідної позиції підприємства та визначається наявний рівень його сприйняття цільовими аудиторіями. На цьому етапі здійснюється оцінювання сформованого образу підприємства, зокрема окремих компонентів його іміджу. Особливого значення набуває правильний збір інформації, який може здійснюватися за допомогою методів опитування, анкетування за сегментами споживачів і персоналу, а також інших способів отримання даних. Дослідження проводиться відповідно до заздалегідь розробленого плану, який за потреби може бути скоригований. На основі

зібраної та проаналізованої інформації формується уявлення про початковий стан іміджу підприємства [15, с. 475].

Другий етап пов'язаний із розробленням і впровадженням системи заходів, спрямованих на формування позитивного іміджу підприємства. На цьому етапі доцільно сформувати комплексний план удосконалення іміджу, який має охоплювати цілі, місію, завдання, конкурентні переваги, корпоративну культуру та ринкові сегменти. Важливо враховувати інтереси споживачів, партнерів, акціонерів, персоналу та інших заінтересованих сторін. Крім того, у такому плані доцільно передбачити нововведення, які підприємство може запропонувати цільовій аудиторії, зокрема додаткове сервісне обслуговування або використання нових технологій у виробництві продукції.

Третій етап передбачає практичну реалізацію заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу підприємства. У межах цього етапу важливо приділяти увагу як внутрішньому, так і зовнішньому іміджу. Формування внутрішнього іміджу пов'язане з удосконаленням кадрової політики, розвитком корпоративної культури та впровадженням ефективної мотиваційної системи. Удосконалення зовнішнього іміджу може здійснюватися через участь у ярмарках, виставках та інших публічних заходах, що сприяють популяризації продукції, логотипу, назви підприємства, а також розширенню кола потенційних покупців і партнерів [24, с. 95].

На ефективність формування іміджу підприємства впливають чинники внутрішнього та зовнішнього середовища. До чинників внутрішнього середовища належать: зовнішній вигляд працівників; мотивація персоналу; політика підприємства у сфері розвитку та навчання персоналу; соціально-психологічний клімат у колективі; політика підприємства у сфері планування кар'єри та створення системи заохочень. До чинників зовнішнього середовища належать: зовнішній вигляд офісу; реклама підприємства; якість продукції; здатність підприємства підтримувати ділові відносини з постачальниками та клієнтами; інвестиційна привабливість; відповідність ціни та якості продукції; фінансова стабільність; участь у благодійних заходах [15, с. 475].

Четвертий етап полягає в регулюванні та коригуванні системи заходів, спрямованих на створення позитивного іміджу підприємства. Цей етап є тривалим і потребує значних організаційних зусиль. Його зміст полягає у контролі за реалізацією запланованих заходів, оцінюванні правильності їх виконання та своєчасному внесенні необхідних змін. Ефективне здійснення цього етапу потребує наявності компетентної команди фахівців, відповідальної за досягнення поставлених цілей [24, с. 96].

Для формування позитивного іміджу підприємства необхідно здійснювати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення внутрішніх процесів і покращення зовнішнього сприйняття. Важливими складовими цього процесу є орієнтація на потреби клієнтів, розширення спектра послуг, упровадження нових технологій, удосконалення управління персоналом, підтримання позитивного внутрішнього клімату та реалізація соціально й екологічно відповідальних ініціатив [11, с. 179].

Водночас важливою умовою формування позитивного іміджу є ефективне доведення інформації про підприємство до цільової аудиторії з використанням усіх доступних каналів маркетингових комунікацій. У сучасних умовах для цього можуть застосовуватися різноманітні практики та інструменти, зокрема:

1. створення власного бренду. Візуальна ідентифікація, логотип, слоган та інші елементи бренду сприяють формуванню унікального образу підприємства, який легко запам'ятовується клієнтами;
2. розвиток діяльності у соціальних мережах. Соціальні мережі виступають ефективним інструментом комунікації зі споживачами, реклами та формування іміджу, оскільки дають змогу підтримувати постійний зв'язок із клієнтами, відповідати на їхні запитання та поширювати актуальну інформацію;
3. організація подій та акцій. Участь у семінарах, виставках, конкурсах, благодійних заходах та інших публічних подіях сприяє приверненню уваги до діяльності підприємства;
4. розробка програм лояльності. Використання знижок, бонусів і подарунків дає змогу не лише залучати нових клієнтів, а й утримувати постійних;

5. впровадження нових технологій. Інноваційні рішення, зокрема онлайн-сервіси, мобільні додатки, електронні квитки та інші цифрові інструменти, підвищують конкурентоспроможність підприємства та рівень задоволеності клієнтів;

6. забезпечення якісного сервісу. Висока якість обслуговування, своєчасне реагування на запити та відгуки клієнтів є важливими передумовами формування позитивного іміджу;

7. підтримка ділової репутації. Для цього необхідно відстежувати відгуки споживачів, оперативно реагувати на негативні оцінки та вживати заходів щодо усунення виявлених недоліків [19, с. 118].

Доцільно зосереджувати увагу на якості послуг і високому рівні задоволеності клієнтів. Це передбачає підвищення кваліфікації працівників, контроль якості сервісу, використання сучасних каналів комунікації та своєчасне реагування на запити споживачів. Позитивна репутація підприємства також зміцнюється завдяки рекламним заходам, розробленню унікальних послуг і дотриманню принципів соціальної відповідальності, що загалом сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та залученню клієнтів й інвесторів [19, с. 118].

У сучасній міжнародній практиці для формування позитивного іміджу підприємств сфери послуг також активно використовуються інноваційні підходи, серед яких можна виокремити:

- застосування інтерактивних елементів у рекламі та маркетингу (наприклад, віртуальні тури, відеоролики з використанням AR-технологій);
- запровадження екологічної політики (наприклад, використання екологічної упаковки, зниження викидів, підтримка проєктів з охорони довкілля);
- розвиток онлайн-сервісів та платформ (наприклад, мобільних додатків для замовлення послуг, онлайн-систем оплати та доставки);
- співпраця зі знаменитостями або відомими брендами;

- запровадження програм лояльності та бонусних систем для постійних клієнтів;
- розвиток співпраці з громадськими організаціями та активна участь у соціальних проєктах;
- реклама з акцентом на соціальні проблеми, позитивні емоції та підтримку суспільно значущих ініціатив [19, с. 119].

На завершальному етапі здійснюється обґрунтування рішень щодо посилення дії засобів і стимулів, спрямованих на формування іміджу підприємства. Після реалізації четвертого етапу виникає потреба в оцінюванні сформованого іміджу із застосуванням наявних у практиці методів та інструментів. Якщо результати такого аналізу засвідчують, що поставленої мети не досягнуто, процес формування іміджу доцільно розпочати повторно з першого етапу [24, с. 96].

Чевганова В.Я., Перевертайло Т.С. [25] основні методи оцінки іміджу підприємства поділяють на якісні та кількісні. До якісних методів стаття відносить соціологічні опитування, фокус-групи, глибинні інтерв'ю, експертні методи та метод визначення характеристик. Їх головна перевага полягає в тому, що вони допомагають виявити мотиви, емоції, асоціації та приховані установки цільових аудиторій. Такі методи особливо корисні для оцінки внутрішнього іміджу підприємства і для формування описової бази подальшого кількісного аналізу. Окремо виділено метод визначення характеристик, який базується на моніторингу ЗМІ, опитуванні аудиторії, порівнянні реального іміджу з бажаним, аналізі позитивних і негативних рис, динаміки громадської думки та комунікативної ефективності.

До кількісних методів належать метод семантичного диференціалу, метод розрахунку інтегральних показників, метод вартісної оцінки через goodwill, а також оцінка за фінансово-економічними показниками. Семантичний диференціал дає змогу порівняти імідж підприємства з конкурентами та ідеальним образом, але залежить від суб'єктивних асоціацій респондентів.

Метод інтегральних показників вважається більш універсальним і комплексним, оскільки дозволяє оцінювати окремі елементи іміджу за їх значущістю, хоча є доволі складним у розрахунках. Оцінка через goodwill показує вартість бренду та вплив нематеріальних активів на прибуток, але потребує великого обсягу даних і не завжди придатна для українських реалій. Фінансово-економічний підхід спирається на показники доходу, оборотності, ліквідності, заробітної плати та виробничої потужності, однак фактично охоплює переважно імідж, пов'язаний з основною діяльністю підприємства.

Автори підкреслюють, що найкращий результат дає не ізольоване застосування одного підходу, а їх поєднання, бо лише так можна побачити і загальне сприйняття підприємства, і окремі проблемні зони.

Управління іміджем підприємства має здійснюватися цілеспрямовано як на рівні підрозділу зв'язків із громадськістю, так і на рівні загального менеджменту, оскільки імідж є результатом системної управлінської діяльності. На рівні підрозділу зв'язків із громадськістю цей процес охоплює аналіз наявної системи управління іміджем, визначення її ключових елементів, акцентування корпоративної персональності, коригування «життєвого стилю» підприємства, вибір способів інформування цільових аудиторій і формування цілісної системи іміджевого управління. На рівні менеджменту підприємства управління іміджем передбачає дослідження системи формування внутрішнього і зовнішнього іміджу, розподіл відповідальності між ланками управління, визначення пріоритетних елементів іміджевої системи, акцентування корпоративної персональності та практичне використання сформованої системи управління іміджем [26, с. 210].

Отже, управління іміджем підприємства доцільно розглядати як багаторівневий процес, що поєднує діяльність підрозділу зв'язків із громадськістю та управлінського апарату підприємства. Його ефективність залежить від узгодженості дій усіх відповідальних суб'єктів, чіткого розподілу функцій і системного підходу до формування як внутрішнього, так і зовнішнього іміджу підприємства.

Імідж підприємства слід розглядати як багатокomпонентне явище, що формується під впливом результатів діяльності підприємства, його комунікаційної політики, репутації, якості продукції чи послуг і характеру взаємодії з різними цільовими аудиторіями. Його значення полягає не лише у створенні позитивного сприйняття суб'єкта господарювання, а й у забезпеченні підвищення престижу, зміцнення ринкових позицій, посилення конкурентоспроможності та досягнення довгострокових результатів функціонування підприємства.

Позитивний імідж підприємства є важливим стратегічним чинником його конкурентоспроможності, оскільки сприяє зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів і громадськості, формуванню стійких репутаційних переваг та розширенню можливостей розвитку в різних сферах діяльності. Вплив іміджу на ринкові позиції підприємства можливий лише за умови цілеспрямованого управління, системної реалізації відповідних заходів і врахування довгострокового характеру результатів іміджевої політики.

Управління іміджем підприємства є багатокomпонентним і безперервним процесом, що охоплює визначення принципів, етапів, чинників впливу, інструментів формування та методів оцінювання його ефективності. Формування позитивного іміджу потребує цілеспрямованої управлінської діяльності, узгоджених дій менеджменту й підрозділів зв'язків із громадськістю, а також використання сучасних комунікаційних, організаційних та інноваційних засобів. Водночас саме позитивний імідж забезпечує зміцнення ділової репутації, підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення можливостей взаємодії з цільовими аудиторіями та створює підґрунтя для його довгострокового розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

ПРОЄКТ «MONOBANK»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

АТ «Універсал Банк» – один з провідних приватних банків України, заснований у 1994 р. (ліцензія НБУ №92 від 2011). Банк має філіали та відділення по всіх регіонах країни. Також АТ «Універсал Банк» володіє популярним сервісом monobank, який виводить банківські послуги у мобільну форму [27].

Організаційний розвиток банку у 2025 році характеризувався збереженням чітко вибудованої системи корпоративного управління, орієнтацією на роздрібний сегмент, а також послідовною адаптацією внутрішніх процесів до умов функціонування фінансового сектору в період воєнного стану. Важливою особливістю діяльності банку є поєднання класичних напрямів банківського обслуговування з розвитком дистанційних каналів взаємодії з клієнтами, що забезпечує його стійку присутність на ринку банківських послуг.

Організаційна побудова банку ґрунтується на дворівневій моделі управління, що передбачає розмежування функцій стратегічного нагляду та поточного керівництва. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до управління банківськими установами та сприяє більш чіткому розподілу відповідальності між органами управління.

Система корпоративного управління банку включає єдиного акціонера, Наглядову раду та Правління. Єдиний акціонер здійснює реалізацію ключових корпоративних прав, пов'язаних із визначенням загальних засад функціонування банку. Наглядова рада виконує функції стратегічного контролю, нагляду за діяльністю виконавчого органу, оцінювання ефективності систем управління ризиками та внутрішнього контролю.

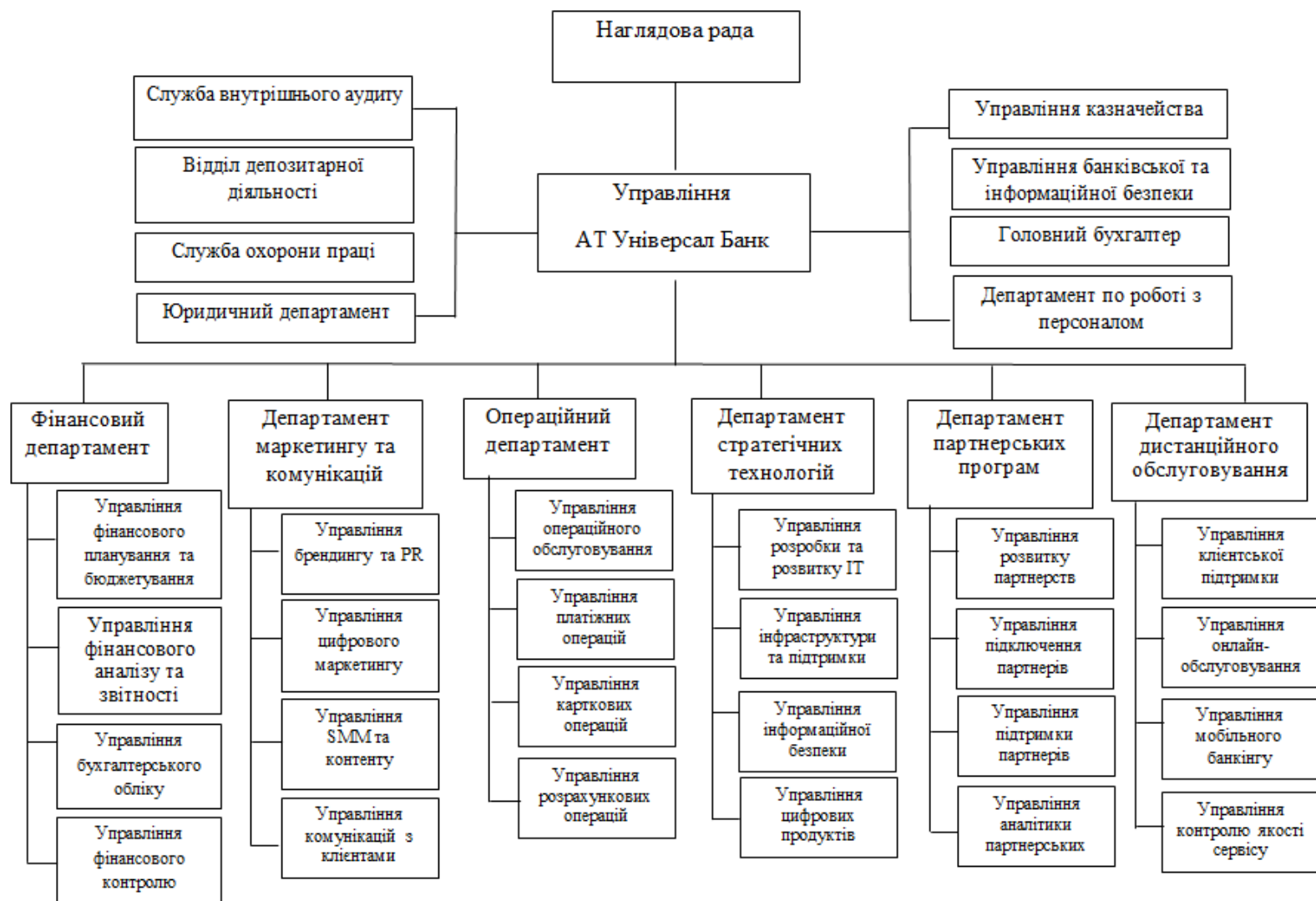


Рис. 2.1. Організаційна структура АТ «Універсал Банк»*

Примітка. *Сформовано автором за даними банку

На діяльність Банку істотно впливають макроекономічні умови України, для яких характерні риси ринку, що розвивається, а також нестабільність правового, податкового й адміністративного середовища. Додатковим дестабілізуючим чинником залишається повномасштабна війна, що спричинила людські втрати, переміщення населення, пошкодження інфраструктури, перебої в енергопостачанні та суттєві порушення економічної активності. Військова агресія РФ і пов'язані з нею ризики, зокрема загрози для логістики, енергетики та ринку праці, продовжують безпосередньо впливати на банківський сектор і діяльність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК».

Таблиця 2.1

PEST-аналіз для банку АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»*

Група факторів	Фактор впливу	Характер впливу на банк	Оцінка впливу, 1-10
Р - політичні	Воєнний стан і повномасштабна війна	Формує головний фон ризиків для діяльності банку: впливає на безперервність роботи, платоспроможність клієнтів, енергетику, логістику та загальну ділову активність	10
	Регуляторна політика НБУ	Визначає правила ліквідності, капіталу, валютного регулювання та процентної політики, тобто безпосередньо впливає на модель управління ресурсами банку	9
	Статус системно важливого банку	Підсилює довіру до банку, але одночасно означає підвищені вимоги до стійкості, контролю та комплаєнсу	8
	Рух до стандартів ЄС у фінансовому секторі	Стимулює модернізацію регулювання, цифрових сервісів та ризик-менеджменту, але вимагає постійної адаптації	7
Е - економічні	Інфляція та зростання вартості ресурсів	Впливають на вартість фондування, кредитний попит, поведінку вкладників і платоспроможність позичальників	9
	Коливання курсу гривні та режим керованої гнучкості	Впливають на валютні операції, очікування клієнтів, структуру заощаджень і процентну політику	8
	Зміна облікової ставки НБУ	Визначає вартість грошей на ринку та відчутно впливає на депозитні й кредитні продукти банку	9
	Відновлення кредитування в банківському секторі	Створює можливості для зростання роздрібного бізнесу банку, особливо з урахуванням його цифрової моделі	8

Продовження таблиці 2.1

S - соціальні	Масове переміщення населення та зміна споживчої поведінки	Змінює структуру клієнтської бази, попит на дистанційні послуги та профіль ризику роздрібного сегмента	8
	Високий попит на дистанційний банкінг	Працює на користь банку, оскільки його модель вже побудована навколо мобільних сервісів і monobank	9
	Довіра клієнтів до цифрових брендів	Є одним із ключових нематеріальних активів банку, прямо впливає на утримання та залучення клієнтів	8
	Попит на соціальні та державні виплатні продукти	Підтримує клієнтський потік і зміцнює роль банку в повсякденних фінансових операціях населення	7
Т - технологічні	Розвиток monobank як цифрової платформи	Є ключовою конкурентною перевагою банку та основою його масштабування в роздрібному сегменті	10
	Розвиток open banking в Україні	Відкриває нові можливості для API-сервісів, інтеграцій і нових продуктів, але посилює конкуренцію	8
	Кібербезпека та захист інформації	Для цифрового банку це критичний фактор, оскільки будь-який збій або інцидент б'є по довірі та операційній стійкості	10
	Інтеграція з державними цифровими сервісами	Посилює позиції банку в масовому сегменті	7

Примітка. *Сформовано автором за даними [27-28]

Політичні фактори для АТ «Універсал Банк» мають найвищу вагу. У проміжній звітності банк прямо описує війну, руйнування інфраструктури, перебої в енергетиці та воєнний стан як ключові ризики для бізнес-середовища. Крім того, НБУ у червні 2025 року підтвердив статус Universal Bank як системно важливого банку, а у своєму річному звіті за 2024 рік наголосив на подальшому приведенні банківського регулювання до стандартів ЄС.

Економічні фактори також є визначальними. У матеріалах банку зазначено, що в першому кварталі 2025 року інфляція прискорилося до 14,6%, а НБУ тричі підвищував облікову ставку, довівши її у березні до 15,5%. Банк також фіксує вплив керованої гнучкості валютного курсу на ринок. На макрорівні НБУ повідомляв, що в грудні 2024 року інфляція сягнула 12,0% р/р, а у 2024 році чистий гривневий роздрібний кредитний портфель банківського сектору зріс на

40%, що створює для роздрібно орієнтованого банку не лише ризики, а й можливості зростання.

Соціальні фактори для банку дуже вагомі, бо його модель фактично зав'язана на масовому клієнті. Війна спричинила переміщення населення та зміну платіжної поведінки, а це прямо штовхає ринок до дистанційного банкінгу. Для «Універсал Банку» це, скоріше, перевага, ніж проблема, оскільки банк уже має велику цифрову клієнтську базу через monobank. Додатково позиції банку посилює інтеграція в державні виплатні механізми через Дія.Картку.

Технологічні фактори для цього банку майже критичні. monobank позиціонується як branchless-модель, а open banking в Україні вже перейшов у практичну площину: НБУ у липні 2025 року затвердив нормативну базу для роботи сторін open banking і зобов'язав надавачів рахунків забезпечувати доступ через API. Для цифрового банку це одночасно шанс для нових сервісів і ризик зростання конкуренції. Ще один фактор максимальної сили - кібербезпека, бо в цифровій моделі вона вже не «додаткова функція», а буквально умова виживання. Сам банк у своїй стратегії підкреслює розвиток високотехнологічного й інноваційного продукту monobank.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз-аналіз для банку АТ «Універсал Банк»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сильний цифровий бренд і технологічні продукти. Monobank забезпечує банку велику клієнтську базу, швидке масштабування роздрібних послуг і розвиток цифрових сервісів, зокрема Diia.Card.	1. Залежність від макроекономічної ситуації та війни. Діяльність банку суттєво залежить від стану економіки, воєнних ризиків і загальної нестабільності в країні.
2. Стійкість і ринкові позиції. Банк зберігає прибутковість, належний рівень капіталізації та входить до числа провідних банків України.	2. Концентрація на роздрібному сегменті. Значна орієнтація на продукти monobank знижує диверсифікацію джерел доходів.
3. Належне корпоративне управління. Банк має чітку структуру управління та підтримує репутацію надійної установи.	3. Регуляторні ризики. Наявність штрафів за порушення нормативних вимог свідчить про потребу посилення внутрішнього контролю.
4. Участь у державних і суспільних проєктах. Інтеграція в державні програми та платіжну інфраструктуру посилює позиції банку на роздрібному ринку.	4. Обмежена роль фізичної мережі. Перевага дистанційних каналів супроводжується меншою присутністю у

	регіонах для клієнтів, орієнтованих на традиційне обслуговування.
--	---

Продовження таблиці 2.2

Можливості	Загрози
1. Розширення роздрібного кредитування. Банк може нарощувати частку ринку завдяки великій клієнтській базі та попиту на кредитні продукти.	1. Воєнні дії та геополітична нестабільність. Подальша ескалація війни може погіршити платоспроможність клієнтів і знизити економічну активність.
2. Подальша цифровізація та розвиток ІТ. Інвестиції в мобільний банкінг, API, open banking і кіберзахист здатні посилити конкурентні переваги банку.	2. Посилення регуляторних вимог. Зміни у валютному, кредитному та ліквідному регулюванні можуть ускладнити діяльність банку.
3. Участь у державних програмах і партнерствах. Це створює умови для розширення кредитування та співпраці з новими сегментами клієнтів.	3. Зростання конкуренції. Тиск з боку державних банків, приватних фінансових установ і фінтех-компаній може послаблювати ринкові позиції банку.

Примітка. *Сформовано автором за даними [27-28]

SWOT-аналіз підтверджує, що АТ «Універсал Банк» є технологічно орієнтованим і фінансово стійким гравцем на ринку України. Його сильні сторони (цифрові сервіси та солідна фінансова база) дозволяють використовувати можливості зростання кредитування та державних програм. Однак війна та регуляторні ризики вимагають пильної уваги до управління ризиками та збереження капіталу. Реалізація наведених рекомендацій допоможе закріпити конкурентні переваги банку і мінімізувати зовнішні загрози.

Проведемо аналіз активів, пасивів та власного капіталу банку, дані наведено у Додатку Б.

У 2023-2025 роках активи АТ «Універсал Банк» стійко зростали. У 2025 році їх обсяг становив 213 356 583 тис. грн, що на 93 533 870 тис. грн, або на 78,1%, більше порівняно з 2023 роком. Це свідчить про розширення масштабів діяльності банку.

Найбільше зростання відбулося за статтями «Грошові кошти та їх еквіваленти» та «Кредити та заборгованість клієнтів», що вказує на підвищення ліквідності та активізацію кредитної діяльності. Важливе місце в структурі активів зберігали інвестиції в цінні папери, обсяг яких також зріс. Позитивна динаміка спостерігалася і за кредитами та заборгованістю банків, а також за основними засобами та нематеріальними активами, що може свідчити про розвиток інфраструктури банку.

Водночас за статтею «Інші активи» зафіксовано скорочення, що може бути наслідком оптимізації структури активів. Отже, зростання активів банку у 2023-2025 роках відбулося переважно за рахунок грошових коштів, кредитного портфеля та інвестицій у цінні папери, що загалом характеризує позитивну динаміку його активних операцій.

Динаміка пасивів АТ «Універсал Банк» у 2023-2025 роках свідчить про зростання ресурсної бази та зміцнення фінансового стану банку. Загальний обсяг пасивів у 2025 році становив 213 356 583 тис. грн, що на 93 533 870 тис. грн, або на 78,1%, більше порівняно з 2023 роком. Це вказує на розширення масштабів діяльності банку.

У структурі пасивів переважали зобов'язання, обсяг яких зріс з 108 251 273 тис. грн у 2023 році до 187 718 803 тис. грн у 2025 році, тобто на 73,4%, абсолютний приріст склав 79 467 530 тис. грн. Основним джерелом формування ресурсів залишалися кошти клієнтів, які збільшилися на 82 332 174 тис. грн, або на 87,3%. Це свідчить про високу довіру клієнтів до банку. Водночас кошти банків скоротилися, що вказує на зменшення залежності від міжбанківського фінансування.

Власний капітал банку у 2025 році становив 25 637 780 тис. грн, що на 121,6% більше порівняно з 2023 роком. Його зростання забезпечено збільшенням резервних фондів, резервів переоцінки та нерозподіленого прибутку. Отже, у 2023-2025 роках пасиви банку характеризувалися позитивною динамікою, а їх структура свідчить про зміцнення фінансової стійкості та достатній рівень ресурсного забезпечення діяльності банку.

У таблиці Б.4 додатку Б наведено динаміку прибутків і збитків банку. Її аналіз свідчить про загальне покращення фінансових результатів АТ «Універсал Банк» у 2023-2025 роках. Упродовж досліджуваного періоду банк нарощував основні доходні статті, насамперед процентні та комісійні доходи, що відображає розширення масштабів банківських операцій.

Чистий процентний дохід зріс на 74,9%, що свідчить про посилення кредитної та розрахунково-касової діяльності банку. Водночас спостерігалось і

зростання витрат, зокрема процентних, комісійних, адміністративних та витрат на персонал. Особливо помітно збільшилися витрати зносу та амортизації, що може свідчити про розвиток матеріально-технічної та цифрової інфраструктури банку.

Інші операційні доходи зазнали змін, що вказує на зменшення ролі допоміжних джерел надходжень у формуванні фінансового результату. Водночас чистий прибуток зріс на 477,3%. Це свідчить про підвищення загальної прибутковості банку та достатній рівень ефективності його діяльності попри зростання витрат.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»*

Показник	2023	2024	2025	2025 до 2023, у %
Активи, тис. грн	119 822 713	146 678 600	213 356 583	78,1
Зобов'язання, тис. грн	108 251 273	131 327 542	187 718 803	73,4
Власний капітал, тис. грн	11 571 440	15 351 058	25 637 780	121,6
Чистий прибуток, тис. грн	1 797 238	3 686 567	10 375 964	447,3
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	31 092 682	44 032 949	53 138 875	70,9
Кредити та заборгованість клієнтів, тис. грн	28 244 097	40 870 440	62 409 167	121
Кошти клієнтів, тис. грн	94 281 136	120 822 452	176 613 310	87,3
Чистий процентний дохід, тис. грн	12 003 001	16 000 499	20 989 595	74,9
Рентабельність активів (ROA), %	1,5	2,5	4,9	226,7
Рентабельність капіталу (ROE), %	15,5	24	40,5	161,3

Примітка. *Розраховано автором за даними банку

Показники прибутковості мають позитивну динаміку. Рентабельність активів зросла з 1,5% у 2023 році до 4,9% у 2025 році, а рентабельність власного капіталу з 15,5% до 40,5%. Це свідчить про підвищення ефективності використання як сукупних активів, так і власного капіталу банку. Чистий процентний дохід залишився високим впродовж усього періоду і у 2025 році досяг 20 989 595 тис. грн, що характеризує здатність банку формувати стабільний процентний дохід. Водночас чистий прибуток у 2023 році був становив 1 797 238 тис.грн, але у 2025 році суттєво зріс і становив 10 375 964 тис. грн, що свідчить про покращення результативності діяльності банку. Власний капітал банку демонстрував стабільне зростання з 11 571 440 тис.грн до 25 637 780 тис.грн, що є типовим для банківської установи, де основна частина ресурсів формується за рахунок зобов'язань. Відповідно загальний обсяг зобов'язань у 2025 році становив 187 718 803 тис. грн, а темп їх приросту за весь період склав 73,4%, що свідчить про значну залежність банку від залучених ресурсів, але водночас відповідає специфіці банківського бізнесу. Частка коштів клієнтів у структурі балансу була дуже високою і самі кошти клієнтів зросли до 176 613 310 тис. грн у 2025 році. Це означає, що саме клієнтські кошти залишалися основним джерелом ресурсної бази банку. Обсяг кредитів та заборгованості клієнтів підвишився з 28 244 097 тис. грн до 62 409 167 тис. грн, що вказує на активніше використання залучених коштів у кредитних операціях, хоча рівень цього показника порівняно із загальними активами все ще свідчить про значний запас ліквідності. Частка грошових коштів та їх еквівалентів у загальному обсязі активів залишалася стабільно високою, і їхній обсяг досяг 53 138 875 тис. грн у 2025 році. Це дозволяє зробити висновок про достатній рівень спрощеної ліквідності та значну частку активів, які можуть бути швидко конвертовані в кошти або вже мають ліквідний характер.

Загальна сума активів банку демонструвала найкращу динаміку у 2025 році і становила 213 356 583 тис. грн, що вказує на суттєве розширення масштабів діяльності. У 2024 році активи становили 146 678 600 тис. грн, що є позитивною тенденцією й свідчить про покращення операційної ефективності.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що АТ «Універсал Банк» у 2023-2025 роках демонстрував позитивну динаміку організаційного та економічного розвитку. Банк зберіг ефективну систему корпоративного управління, посилив цифрову модель обслуговування та підтримував стійкі конкурентні позиції завдяки розвитку «Monobank». Проведені PEST- і SWOT-аналізи показали, що ключовими перевагами банку є сильний цифровий бренд, висока адаптивність до ринкових змін, належний рівень корпоративного управління та значна клієнтська база, тоді як основними стримувальними чинниками залишаються воєнні ризики, макроекономічна нестабільність, регуляторний тиск і висока залежність від роздрібного сегмента. Фінансовий аналіз засвідчив зростання активів, пасивів, власного капіталу та прибутковості банку. Збільшення обсягів грошових коштів, кредитного портфеля та інвестицій у цінні папери свідчить про розширення активних операцій, а приріст коштів клієнтів і власного капіталу - про зміцнення ресурсної бази та фінансової стійкості. Підвищення показників ROA, ROE, чистого процентного доходу та покращення операційної ефективності у 2025 році підтверджують зростання результативності діяльності банку. Отже, АТ «Універсал Банк» можна охарактеризувати як фінансово стійку, технологічно орієнтовану банківську установу з достатнім рівнем ліквідності, прибутковості та потенціалом подальшого розвитку навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

2.2. Оцінка процесу формування іміджу АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»

Проект «Monobank» це ключовий цифровий роздрібний напрям АТ «Універсал Банк». Офіційно «Monobank» позиціонується як перший в Україні банкінг без відділень і є роздрібним продуктом АТ «Універсал Банк», створеним у партнерстві з ІТ-командою моно. Модель побудована на дистанційному обслуговуванні клієнтів через мобільний застосунок і карткові продукти, що знижує роль фізичної мережі та зміщує акцент на швидкість, зручність і масштабованість сервісу [29].

З позиції бізнес-моделі «Monobank» є платформним фінтех-проектом усередині банку, який генерує клієнтський потік, депозитну базу, карткові операції, роздрібне кредитування та комісійні доходи. Його бізнес-модель орієнтована на роздрібних клієнтів: основні продукти – мобільні дебетові картки (Black, White, Iron, валютні, дитячі тощо) і кредити (кредит на картку, «Розстрочка», «Покупка частинами»). Ключова перевага – повне цифрове обслуговування через мобільний додаток monobank (iOS/Android) з банківським обслуговуванням ФОП, відкриттям рахунків за пару хвилин, кешбек-програмою та «Національним кешбеком». Проект також реалізує Diia.Card (універсальна картка для державних виплат) і надає банківські послуги для бізнесу (еквайринг, зарплатні проекти, рахунки юросіб). Також доступні рахунки ФОП, сервіс накопичення «Банка», інвестиційні послуги з ОВДП, а також сервіси для корпоративних клієнтів, зокрема інтернет-еквайринг і приймання платежів. Це означає, що «Monobank» виступає багатофункціональною екосистемою фінансових сервісів [27]. «Monobank» формує значну частину доходів АТ «Універсал Банк» завдяки транзакційній активності широкої клієнтської бази.

Наявні дані показують стійке зростання клієнтської бази (8,6 млн активних карток на початок 2024 р. та понад 9 млн зареєстрованих користувачів у 2024 р., 10 млн. користувачів у 2025 р.) і обсягів операцій.

Імідж проекту «Monobank» формувався поетапно як результат поєднання інноваційної бізнес-моделі, продуманої digital-комунікації, емоційного брендингу та соціально орієнтованої публічної поведінки. В основі позиціонування бренду від початку лежала ідея першого в Україні банку без відділень, який функціонує в мобільному форматі та працює на базі АТ «Універсал Банк». Саме відмова від традиційної моделі банківського обслуговування дала змогу сформувати образ сучасного, технологічного і зручного сервісу, що протиставлявся класичним банкам із бюрократизованими процедурами та фізичною мережею відділень [30].

На етапі становлення іміджу у 2017-2018 роках основний акцент робився на новизні продукту та демонстрації зручності дистанційного банкінгу. Запуск

чорної картки, повне оформлення через мобільний додаток, beta-тестування, digital-реклама та активне просування через соціальні мережі створили інформаційний фон довкола «банку без відділень». Як показує маркетинговий кейс Promodo, виведення бренду на ринок було розділене на етапи передзамовлення, релізу та закріплення, а в комунікаціях використовувалася модель AIDA [31].

На початковому етапі просування monobank комунікаційна стратегія була спрямована не лише на залучення клієнтів, а й на формування іміджу надійного, зручного та сучасного банку. Для українського ринку mobile-only банкінг був новим явищем, тому ключовим завданням стало переконати аудиторію, що користування банком через застосунок є безпечним, простим і вигідним. Саме з цією метою просування будувалося за моделлю AIDA, яка передбачала поступове знайомство користувача з брендом, його перевагами та функціональними можливостями.

Формування такого іміджу почалося ще до офіційного запуску застосунку. Через лендинг, рекламу в Facebook, Instagram і Google команда збирала зацікавлену аудиторію та проводила beta-тестування серед користувачів, які першими отримували доступ до сервісу й карток. Це створювало ефект попередньої довіри: потенційні клієнти бачили реальні відгуки, знайомилися з продуктом через досвід інших і сприймали monobank не як ризикований експеримент, а як перевірений сервіс. Додатково впізнаваність бренду посилювалася завдяки простій візуальній айдентиці та емоційним елементам комунікації.

Після релізу акцент було зміщено на просування самого застосунку та його ключових переваг. Оптимізація в App Store і Google Play, рекламні кампанії на інсталяції, відеореклама та ремаркетинг працювали на закріплення бренду в цифровому середовищі. При цьому важливу роль відігравала не лише функціональність, а й комунікація зручності: monobank позиціонувався як банк, яким легко користуватися без відділень, зайвих процедур і складних інтерфейсів.

Саме така стратегія дозволила сформувати стійкий образ бренду, який поєднує технологічність, доступність і довіру [31-32].

Таким чином, імідж monobank із самого початку формувався не випадково, а через системну digital-стратегію, покликану переконати споживача в безпеці, вигідності та простоті мобільного банкінгу.

Суттєвим чинником формування впізнаваності став емоційний стиль бренду. Його елементами були чорна картка, кіт як центральний візуальний символ, стікери, жартівливі слогани, мемна подача, гейміфікація та неформальний стиль комунікації. За матеріалами Finance.ua, саме кіт і гумористичні фрази зробили бренд асоціативно близьким і нетиповим для фінансового сектору, а в кейсі Promodo зазначено, що стікери з котами швидко стали одним із ключових маркерів упізнаваності monobank [32-34].



Рис. 2.2. Запатентований знак «Кіт «Monobank»

Примітка. *Джерело: [35]

Такий підхід дозволив бренду вийти за межі раціонального сприйняття банківської послуги й закріпитися у свідомості споживачів як «людяний», іронічний та дружній до користувача фінансовий сервіс.

Подальший розвиток іміджу значною мірою забезпечувався через якість продукту та UX-дизайн. У відкритих публікаціях наголошується, що monobank запропонував користувачам не просто мобільний додаток, а повноцінний mobile-first банкінг із можливістю швидкого відкриття рахунку, отримання картки, переказів, оплати послуг, кешбеку, розстрочки та інших фінансових операцій у кілька натискань. Додатково імідж сучасного сервісу підсилювався завдяки

постійному запуску нових функцій і продуктів, зокрема Shake to Pay, «Покупки частинами», карток різних сегментів, рішень для ФОП, а в подальшому - проєктів на базі Expienza [33; 36].

З 2025 року функціонує продукт «Monomarket». Його доцільно розглядати як новий етап розвитку цифрової екосистеми monobank, що виходить за межі традиційного банківського обслуговування та інтегрує в межах одного застосунку не лише фінансові, а й споживчі сервіси. За даними AIN, Монобазар було запущено у beta-режимі у грудні 2025 року як сервіс для купівлі та продажу вживаних речей між користувачами. Його функціонування передбачає здійснення транзакції через інфраструктуру monobank: покупець оплачує товар у застосунку, а кошти перераховуються продавцеві лише після отримання товару покупцем у відділенні поштового оператора [37].

Проєкт «Monomarket» є важливим не лише як новий сервіс, а і як репутаційний та іміджевий інструмент бренду «Monobank». Передусім його запуск підсилює образ банку як цифрової платформи, що не обмежується класичними банківськими операціями. У такому разі банк перестає сприйматися виключно як фінансова інституція, а постає як багатофункціональне цифрове середовище, інтегроване в повсякденні споживчі практики користувача. Це має важливе значення для сучасного брендингу фінтех-проєктів, оскільки розширення кола сервісів посилює залученість клієнта, формує додаткові сценарії використання застосунку та збільшує кількість точок контакту між користувачем і брендом. Отже, «Monomarket» працює на закріплення іміджу «Monobank» як інноваційного сервісу, здатного створювати комплексну цифрову екосистему. Не менш важливою є репутаційна функція цього сервісу з точки зору формування іміджу надійного бренду. У peer-to-peer торгівлі одним із головних бар'єрів для користувача традиційно є ризик шахрайства та невизначеність щодо виконання умов угоди. Механізм «Monomarket», за якого кошти не надходять продавцеві до моменту фактичного отримання товару покупцем, фактично виконує функцію фінансового посередництва та довірчого механізму. Для «Monobank» це особливо значуще, оскільки банк використовує

власну платіжну інфраструктуру не просто як технічну основу транзакції, а як елемент гарантування безпеки взаємодії між сторонами. Таким чином, сервіс посилює сприйняття бренду як такого, що не лише пропонує нові цифрові рішення, а й забезпечує контроль, захист інтересів користувачів і зниження транзакційних ризиків. У контексті іміджевої політики це безпосередньо працює на зміцнення довіри до бренду.

Крім того, «Monomarket» відіграє важливу роль у формуванні іміджу зручного бренду. Інтеграція маркетплейс-функціоналу у вже знайомий користувачеві банківський застосунок мінімізує потребу у переході до зовнішніх платформ, окремих реєстраціях, додаткових інтерфейсах чи нових платіжних сценаріях. У цьому випадку зручність полягає не лише в простоті здійснення покупки чи продажу, а й у зниженні когнітивного навантаження на користувача. Клієнт взаємодіє з відомим середовищем, якому вже довіряє, а отже легше приймає рішення про використання нового сервісу. Для «Monobank» це означає посилення ключової асоціації, яка історично була важливою для його позиціонування: банк як простий, зрозумілий і максимально адаптований до побутових потреб клієнта цифровий інструмент.

Водночас «Monomarket» підсилює імідж «Monobank» як інноваційного та гнучкого бренду, здатного швидко масштабувати свою цифрову модель у нові сфери. Запуск цього сервісу демонструє, що «Monobank» не зупиняється на ролі мобільного банку у вузькому сенсі, а поступово трансформується в ширшу платформу цифрової взаємодії. Такий підхід відповідає логіці розвитку сучасних fintech-брендів, для яких конкурентна перевага дедалі частіше пов'язана не лише з якістю банківського продукту, а й зі здатністю створювати навколо нього додаткові екосистемні сервіси. «Monomarket» у цьому контексті виконує подвійну функцію: з одного боку, він розширює практичну цінність застосунку, а з іншого - підтримує уявлення про monobank як про бренд, що постійно експериментує, оновлюється та пропонує ринку нестандартні рішення.

Окремо слід зазначити, що поява «Monomarket» є важливою і з позиції емоційного брендингу. Чим більше сфер повсякденного життя охоплює бренд,

тим сильніше він інтегрується в індивідуальний досвід користувача. У випадку «Monobank» це особливо суттєво, оскільки бренд історично формував імідж «живого», близького та сучасного цифрового сервісу. Додавання можливості купувати і продавати вживані речі через звичний банківський застосунок розширює емоційний зв'язок із користувачем: банк починає асоціюватися не лише з картою, платежем чи кредитом, а й із повсякденними практиками обміну, економії, взаємної довіри й зручності. Такий ефект є вагомим з іміджевої точки зору, оскільки переводить бренд із суто фінансової площини у ширший простір життєвих сервісів.

Таким чином, продуктова інноваційність не лише задовольняє функціональні потреби клієнтів, а й працює як репутаційний актив бренду.

Ще одним важливим виміром іміджу стала медійна репутація та цифрова присутність. «Monobank» у 2020 році був лідером серед приватних банків за показниками медійної лояльності та контакту інформаційних приводів з аудиторією, що свідчило про високу якість його комунікаційного резонансу. При цьому дослідники зазначали, що бренд формував образ «найбільш сучасної банківської інституції в Україні» навіть за відносно стриманої прямої взаємодії з медіа, більше покладаючись на рекламу, маркетингові інструменти та вже накопичений рівень впізнаваності. Це означає, що імідж monobank підтримувався не лише кількістю згадок, а й силою сформованого бренду, який сам по собі генерував довіру, інтерес і цифровий трафік [35].

Особливого значення у формуванні позитивного образу бренду набули соціальні ініціативи та благодійність. Зокрема, співпраця monobank із Карітасом України дозволила користувачам здійснювати пожертви безпосередньо через додаток, у тому числі за рахунок кешбеку [38]. Такі механізми підсилювали сприйняття бренду як не лише комерційного, а й соціально відповідального. У воєнний період цей аспект ще більше посилювався: значною є роль команди «Monobank» у розвитку українського фінтеху попри війну, а також висока активність клієнтів у придбанні військових ОВДП через застосунок [39]. Отже,

CSR-компонент і участь у суспільно важливих ініціативах стали вагомими елементами репутаційного капіталу «Monobank».

Стиль комунікації є важливим чинником формування іміджу «Monobank», оскільки саме через нього бренд відмежувався від традиційної моделі банківського спілкування. На відміну від формалізованого стилю більшості банків, «Monobank» орієнтувався на просту, неофіційну та зрозумілу комунікацію. Однією з ключових переваг проєкту стала людяність, оперативність та відсутність офіціозу у взаємодії з клієнтами. Це дозволило сформувати образ банку як доступного та орієнтованого на потреби користувача сервісу [40]. З іміджевої точки зору такий стиль сприяв зміцненню образу клієнтоорієнтованого, сучасного та зручного банку. Комунікаційні інвестиції monobank працювали на закріплення за ним іміджу «найбільш сучасної банківської інституції в Україні» [39]. На офіційному сайті бренду також наголошується на прагненні зробити банкінг простим, прозорим і приємним у використанні, що стосується не лише продукту, а й самої мови спілкування. Отже, комунікаційний стиль став важливою складовою позиціонування monobank як digital-first бренду [29]. Крім того, неформальна комунікація підсилювала емоційну впізнаваність бренду. Символіка «Monobank», жартівлива подача та візуальні елементи, зокрема кіт, сприяли формуванню більш близького й емоційно привабливого образу банку. Це посилювало лояльність клієнтів і сприяло поширенню бренду через рекомендації та медійну увагу.

Разом із тим слід зазначити, що така модель комунікації має і певні ризики. Високий рівень персоніфікації бренду, значна роль публічних фігур, насамперед Олега Гороховського, а також емоційна відкритість комунікації підвищують чутливість бренду до репутаційних коливань. Чим сильніше бренд пов'язаний із живим, неформальним і персоналізованим стилем, тим більшим стає вплив публічних заяв, реакцій і комунікаційних криз на його загальне сприйняття. Проте саме ця відкритість одночасно є і джерелом сили бренду, оскільки забезпечує високий рівень видимості, довіри та публічної залученості.

Можна зробити висновок, що імідж проєкту «Monobank» формувався як багатокомпонентна конструкція, в якій поєдналися інноваційність, емоційна близькість до клієнта, сильна digital-комунікація, сучасний UX, активна присутність у медіа та соціальна залученість. Саме ця сукупність чинників забезпечила бренду стійке позиціонування як сучасного, технологічного, впізнаваного та суспільно значущого фінансового проєкту. Для узагальнення хронології, каналів комунікації та меседжингу також було використано наданий робочий конспект.

2.3. Роль репутаційного менеджменту «Monobank» у кризових ситуаціях

У сучасних наукових підходах репутація визначається як узагальнена суспільна оцінка, що складається стосовно переваг і недоліків певної особи, організації або іншого об'єкта та відображає сформоване уявлення про нього в суспільстві. За даними глобального дослідження компанії Interbrand, проведеного спільно з журналом Business Week, нематеріальні активи, зокрема бренд і торговельна марка, здатні формувати до 70 % ринкової вартості компанії [41, с. 119]. Це свідчить про те, що в сучасних умовах репутація є вагомим нематеріальним ресурсом, який може виступати об'єктом цілеспрямованого управлінського впливу. Саме тому сформувалася окрема сфера управлінської діяльності - репутаційний менеджмент. Його сутність полягає у здійсненні комплексу заходів, спрямованих на створення, підтримання та поліпшення репутації організації, бренду чи особи, а також в управлінні репутаційними характеристиками шляхом їх коригування й донесення до відповідної цільової аудиторії [42, с. 122].

Головна мета репутаційного менеджменту проєкту «Monobank» полягає у формуванні та підтриманні бажаної репутації, а також у трансформації цієї репутації в репутаційні активи для забезпечення досягнення стратегічних цілей і завдань.

Відповідно до зазначеної мети, до основних завдань репутаційного менеджменту відносяться:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища «Monobank» з метою визначення кола ключових стейкхолдерів з урахуванням специфіки його діяльності, а також дослідження їхніх очікувань і потреб;
- виявлення основних репутаційних характеристик «Monobank» та їх зіставлення з пріоритетами й очікуваннями ключових стейкхолдерів;
- визначення мотиваційних чинників формування репутації та добір найбільш ефективних засобів комунікації з цільовою аудиторією;
- ухвалення управлінських рішень щодо реалізації репутаційних заходів і подій, спрямованих на формування та підтримання позитивної репутації;
- оцінювання результатів здійснених репутаційних заходів та аналіз ефективності репутаційного менеджменту в контексті досягнення стратегічних цілей «Monobank».

У діяльності «Monobank» репутаційний менеджмент не виокремлюється лише як інструмент публічних комунікацій, а інтегрується у ширшу систему корпоративного управління, комплаєнсу, етичного регулювання, клієнтського сервісу та ризик-менеджменту. Такий підхід свідчить про розуміння репутації не лише як іміджевого активу, а як важливого чинника фінансової стійкості та довіри до банківської установи.

Нормативне підґрунтя репутаційного менеджменту простежується насамперед у Кодексі поведінки та етики, де визначено, що правила взаємодії з клієнтами, партнерами, акціонерами, державними органами та іншими заінтересованими особами встановлюються з метою підтримання бездоганної ділової репутації банку та забезпечення його фінансової стабільності. У зазначеному документі збереження бездоганної ділової репутації «Monobank» прямо закріплено як одну з ключових цілей корпоративної поведінки. Це дає

підстави стверджувати, що репутаційна складова в діяльності банку має не декларативний, а нормативно закріплений характер.

Важливим елементом формування позитивної репутації банку є система корпоративних цінностей, яка визначає стандарти внутрішньої та зовнішньої поведінки працівників. До таких цінностей належать довіра і повага до клієнтів, якість у кожному процесі, інноваційність, прозорість, доступність, командна взаємодія та готовність повідомляти про порушення. У цьому контексті репутація розглядається як результат не лише зовнішнього сприйняття бренду, а й реальної якості внутрішніх процесів, професійної етики персоналу та рівня відповідальності у щоденній діяльності банку.

Суттєву роль у системі репутаційного менеджменту «Monobank» відіграє комплаєнс-функція. У Політиці управління комплаєнс-ризиком визначено, що одним із її завдань є мінімізація впливу комплаєнс-ризиків на фінансовий результат або репутацію банку, а також збереження і підтримання ділової репутації на високому рівні. Такий підхід свідчить про інституціоналізацію репутації як об'єкта управління в межах загальної системи банківських ризиків. Отже, репутаційні втрати розглядаються банком як потенційно значущі негативні наслідки, що можуть впливати на його економічне становище, довіру клієнтів і стабільність функціонування.

Практичний вимір репутаційного менеджменту пов'язаний із закріпленням конкретних обов'язків працівників щодо недопущення дій, які можуть завдати шкоди діловій репутації банку. Кодекс поведінки передбачає необхідність уникнення поширення інформації, здатної спричинити репутаційні втрати, своєчасного інформування про неприйнятну поведінку або порушення, а також сприяння формуванню позитивного іміджу банку у взаємодії з клієнтами, партнерами та іншими учасниками ринку фінансових послуг. Окрему увагу приділено поведінці працівників у публічному просторі, зокрема в соціальних мережах, що підтверджує усвідомлення банком високої ролі цифрового середовища у формуванні суспільної довіри.

Не менш важливим напрямом є управління репутацією через якість клієнтського сервісу. Внутрішні нормативні положення банку орієнтують працівників на чесну, коректну, професійну та ввічливу взаємодію з клієнтами, недопущення введення їх в оману, оперативне врегулювання спірних ситуацій та забезпечення належного інформування щодо змін у продуктах чи послугах. У цьому аспекті позитивна репутація банку формується не лише завдяки комунікаційним кампаніям, а насамперед через повсякденний клієнтський досвід, який визначає рівень довіри до фінансової установи.

Окремою складовою репутаційного менеджменту виступає регулювання зовнішніх комунікацій та взаємодії із засобами масової інформації. Кодекс поведінки встановлює, що відносини з медіа мають будуватися з урахуванням необхідності збереження та підтримання репутації банку, його працівників і акціонерів. При цьому працівникам забороняється без належних повноважень надавати особисті коментарі щодо діяльності банку у публічному просторі. Такий підхід відображає прагнення до централізації зовнішніх комунікацій, забезпечення узгодженості офіційної позиції та попередження кризових репутаційних ситуацій [27].

Отже, репутаційний менеджмент «Monobank» має комплексний характер і реалізується через сукупність взаємопов'язаних інструментів, серед яких особливе місце займають етичне регулювання, комплаєнс-контроль, стандарти обслуговування клієнтів, управління публічною поведінкою працівників та система зовнішніх комунікацій.

У таблиці 2.4 наведено перелік ключових стейкхолдерів «Monobank» та їх очікування.

Таблиця 2.4

Ключові стейкхолдери та їх очікування*

Стейкхолдери	Очікування та потреби	Вплив
Клієнти-фізичні особи	Зручність, швидкість, прозорість тарифів, захист даних; інновації (e-wallet, картки, cashback); лояльність до країни (участь у благодійності); надійність (без збоїв).	Високий (через відгуки, соцмережі); колективний.

Держава та суспільство	Участь у державних ініціативах (військові збори, eGov-сервіси); дотримання законів; соціальна відповідальність; економічна стійкість; підтримка національних інтересів (НБУ, Мінцифра та депутати стежать).	Високий (через політику, закони, суспільну думку).
Партнери	Надійна співпраця; інтеграція платіжних інструментів; спільна реклама; позитивний PR від роботи з Monobank.	Середній (широкомасштабні проекти підвищують упізнаваність).
Медіа та аналітики	Доступ до новин про банк; адекватні коментарі; офіційні роз'яснення у кризових ситуаціях; цікаві історії успіху (CSR).	Середній (формують суспільну думку).
Соціальні організації	Партнерство у благодійності; оперативне вирішення нагальних потреб (НУО, волонтери).	Низький - середній (але важливі для іміджу доброчесності).
Конкуренти	Непряма сторона: спостерігають за репутацією та стратегією Monobank для оцінки позицій; прагнуть посилити власну репутацію через порівняння.	Опосередкований (через ринок).
Клієнти-бізнес	Аналітика та сервіси для бізнесу (monobusiness, зарплатний проект); прозора комісія; автоматизація; стабільне обслуговування (мінімум downtime).	Високий (кошти та довіра впливають на дохід банку).
Співробітники	Стабільна робота; професійний розвиток; корпоративна культура; довіра до керівництва; етичні принципи.	Середній (опосередковано впливає на сервіс і репутацію).
Власники та інвестори	Зростання прибутку, розширення ринкової частки; мінімізація регуляторних ризиків; сильний бренд; інноваційність.	Високий (фінансова та стратегічна підтримка).

Продовження таблиці 2.4

НБУ та регулятори	Дотримання банківського та фінансового законодавства; захист таємниці вкладників; фінансова стійкість; протидія відмиванню коштів; відповідність вимогам воєнного часу (фінмоніторинг, ESG відповідно до закону).	Дуже високий (ліцензії та регуляторні санкції).
-------------------	---	---

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства

Зіставлення очікувань ключових стейкхолдерів із репутаційними характеристиками Monobank дає змогу констатувати, що банк послідовно формує образ прозорості, клієнтоорієнтованої та технологічно інноваційної фінансової установи. Такий репутаційний профіль загалом відповідає очікуванням широкого кола клієнтів, для яких пріоритетними є зручність

користування банківськими послугами, швидкість операцій, зрозумілість умов обслуговування, доступність цифрових сервісів та загальна простота взаємодії з банком. Відповідне сприйняття посилюється завдяки функціональності мобільного застосунку, спрощеним процедурам реєстрації, а також використанню програм лояльності, що підтримують уявлення про «Monobank» як про сучасний і зручний банк.

Водночас у сучасних умовах репутаційний менеджмент банківських установ уже не обмежується лише забезпеченням якості послуг чи підтриманням формальної довіри. Як слушно зазначається у фаховій оцінці комунікаційного кейсу «Monobank», ще до початку повномасштабної війни в Україні та у світі набули поширення два важливі тренди управління репутацією компаній: формування емоційного зв'язку з аудиторією за моделлю *lovemark* та персоналізація довіри через публічне, впізнаване й емоційно привабливе «обличчя бізнесу», зокрема власника, співвласника або CEO. Після початку повномасштабної війни ці вектори не втратили значення, оскільки відповідають сучасним поведінковим моделям цільових аудиторій і легко реалізуються через соціальні мережі [43].

У контексті «Monobank» такі тенденції виявилися особливо помітними, оскільки банк активно використовує не лише функціональні переваги продукту, а й емоційну складову бренду, включаючи неформальний стиль комунікації, яскраву публічну присутність керівництва та участь у соціально значущих і патріотично орієнтованих ініціативах. Це сприяє формуванню високого рівня впізнаваності бренду та емоційної лояльності з боку значної частини суспільства. Однак така стратегія є ефективною лише за умови, що вона спирається на повноцінну систему репутаційного менеджменту, яка охоплює всі категорії стейкхолдерів, забезпечує баланс між публічністю та відповідальністю, а також здатна виконувати антикризову функцію. Саме на цьому наголошують експерти, підкреслюючи, що бізнес не може функціонувати як «театр одного актора», оскільки він є системою економічних відносин, контрактних зобов'язань і юридичної відповідальності.

З огляду на це, кейс «Monobank» демонструє, що між очікуваннями стейкхолдерів та фактичними репутаційними характеристиками банку можуть виникати суттєві розбіжності, особливо у питаннях етичної поведінки, правомірності дій та захисту персональних даних клієнтів. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини розпочав перевірку обставин інциденту, наголосивши, що визнання помилки не звільняє від відповідальності у разі можливого порушення законодавства про захист персональних даних і банківську таємницю, а персональні дані не можуть використовуватися як інструмент публічного тиску чи приниження [43-44].

У цьому випадку позиція регуляторного та правозахисного середовища засвідчила, що для стейкхолдерів, насамперед клієнтів, НБУ, державних інституцій і суспільства, пріоритетного значення набувають не лише патріотична риторика або публічна емоційність бренду, а передусім дотримання законності, процедурної коректності та гарантій захисту банківської таємниці. Експертні оцінки також вказували на те, що публічна реакція у цьому кейсі була запізнілою та нерелевантною масштабу медійного резонансу, а сама ситуація змістила акцент із суто комунікаційної площини у правову та репутаційно-кризову [43].

Крім того, цей кейс продемонстрував наявність ширших репутаційних наслідків, які виходять за межі одного конкретного інциденту. По-перше, суспільна увага була привернута до процедур верифікації клієнтів та реального рівня захищеності персональних даних у цифровому банкінгу. По-друге, ситуація стала своєрідним тестом на послідовність для публічних осіб, інфлюенсерів і самих представників бізнесу в частині поваги до прав людини, верховенства права та недопустимості підміни правових норм емоційною доцільністю. При цьому експерти не прогнозували одномоментного й драматичного скорочення клієнтської бази «Monobank», однак вказували на цілком реалістичні довгострокові втрати у сфері довіри та підвищення уваги до юридичної сторони діяльності банку.

Одним із найбільш показових позитивних кейсів у системі репутаційного менеджменту «Monobank» є використання сервісу «Банка» для організації

масових благодійних зборів, насамперед на потреби оборони України. У період повномасштабної війни цей інструмент набув не лише практичного, а й вагомого репутаційного значення, оскільки дав змогу банку інтегрувати власні цифрові рішення у суспільно значущі процеси та посилити сприйняття бренду як соціально відповідального й адаптивного. «Monobank» разом із фондами організував кампанії. Серпень 2023 запуск ініціативи «Операція Єдність» з UNITED24 на 10000 ударних дронів (партнер «Повернися живим»). Лютий 2024 – збір 309 млн грн для Sea Baby. Червень 2024 – 160 млн грн на приціли нічного бачення. Банк автоматизував збори, публікував проміжні підсумки, мотивував учасників (розіграші, бонуси) [29; 45]. Передумовою цього кейсу стало зростання суспільного запиту на швидкі та зручні механізми фінансової підтримки армії й благодійних ініціатив. «Monobank» оперативно адаптував сервіс «Банка» до нових умов, забезпечивши прості способи поповнення, інтеграцію з цифровими платіжними інструментами та зручний інтерфейс для користувачів. Це сприяло активному залученню клієнтів до благодійної діяльності.

Важливим чинником позитивного репутаційного ефекту стала участь банку у спільних проєктах із благодійними фондами та національними платформами. «Monobank» не лише надавав технічну інфраструктуру для зборів, а й забезпечував інформаційну підтримку, публікацію проміжних результатів і додаткову мотивацію аудиторії до участі.

У результаті використання сервісу «Банка» «Monobank» зміцнив репутацію соціально відповідального бренду, здатного швидко реагувати на суспільні виклики та ефективно поєднувати технологічні можливості з громадською місією. Цей кейс засвідчує, що активна участь у національно значущих ініціативах, прозора комунікація та зручність цифрових сервісів істотно посилюють лояльність клієнтів і позитивне сприйняття банку.

У таблиці 2.4 наведено SWOT-аналіз репутаційного менеджменту «Monobank». Сильними сторонами репутаційного профілю Monobank є впізнаваність бренду, широка клієнтська база, здатність швидко адаптувати

цифрові сервіси до потреб аудиторії, а також участь у благодійних і суспільно значущих ініціативах, що зміцнило його позиціонування як сучасного й соціально відповідального банку.

Водночас ефективність репутаційного менеджменту Monobank залежить від здатності поєднувати персоналізовану комунікацію з дотриманням правових, етичних і регуляторних вимог. Неформальний стиль спілкування та висока публічність керівництва, поряд із репутаційними перевагами, створюють і додаткові ризики, пов'язані з кризовими ситуаціями, захистом персональних даних і публічною відповідальністю.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз репутаційного менеджменту «Monobank»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Масштабна клієнтська база та висока впізнаваність бренду. – Інноваційний характер сервісу, зокрема сучасний мобільний UX/UI, «Моноринок», Tar-to-Ray, інтеграції з «Дією» та партнерськими платформами. – Високий рівень соціальної залученості, що проявляється у значних обсягах благодійних зборів на потреби армії. – Сформована репутація патріотично орієнтованого бренду завдяки використанню воєнної тематики, соціальним ініціативам та проектам із UNITED24.	– Високий рівень залежності від технологічної інфраструктури, оскільки технічні збої, DDoS-атаки або відмова програмного забезпечення можуть суттєво ускладнювати обслуговування клієнтів за відсутності альтернативних офлайн-каналів. – Надмірна публічність керівництва, зокрема експресивний стиль комунікації CEO, підвищує ризик виникнення PR-інцидентів. – Обмежена прозорість окремих операційних аспектів може спричинити запитання з боку регулятора. – Існує ризик виникнення проблем у сфері кредитної історії та AML-контролю, особливо в умовах масштабних благодійних зборів, хоча банк декларує жорсткий моніторинг таких процесів. – Відносна молодість бренду зумовлює відсутність тривалої історії функціонування, унаслідок чого його репутаційний авторитет ще перебуває на етапі зміцнення.
Можливості	Загрози
– Розширення продуктової лінійки за рахунок розвитку monomarket, monobusiness, цифрових підписів і партнерств у сфері новітніх фінансових технологій. – Посилення партнерських зв'язків із бізнесом, державними інституціями та суспільними платформами, що сприятиме зростанню довіри	– Посилення регуляторного контролю, зокрема у зв'язку з репутаційно чутливими кейсами, може спричинити перевірки та потенційні санкції. – Високий рівень конкуренції з боку державних і комерційних банків. – Кібератаки, шахрайські схеми та фішинг

до бренду. – Поширення соціальних трендів, пов'язаних із підвищеною увагою до ESG- та CSR-практик, створює передумови для подальшого зміцнення репутації банку через реалізацію соціаль но значущих ініціатив.	становлять постійну загрозу для мобільного банку як цифрової платформи. – Навіть один невдалий публічний крок може негативно позначитися на рівні довіри клієнтів і партнерів.
---	---

Примітка. *Сформовано автором на основі даних компанії

Отже, репутаційний профіль «Monobank» у значній мірі відповідає очікуванням основних стейкхолдерів у частині інноваційності, зручності, емоційної близькості до аудиторії та суспільної залученості. Водночас зазначений кейс засвідчив, що для банківської установи, особливо тієї, яка активно використовує персоналізовану модель довіри й неформальний tone of voice, критично важливим є поєднання сильного бренду з інституційно вибудованою системою репутаційного менеджменту. Така система має забезпечувати не лише пізнаваність і лояльність, а й контроль за дотриманням правових норм, антикризову готовність, належне реагування на чутливі інциденти та збереження балансу між емоційною комунікацією і юридичною відповідальністю. Саме в цьому аспекті характеристика «Monobank» як безпечного, відповідального і надійного банку потребує подальшого зміцнення.

Імідж проєкту «Monobank» сформувався як результат цілеспрямованого поєднання інноваційної бізнес-моделі, системної digital-комунікації, емоційного брендингу, високої якості користувацького досвіду та активної соціальної залученості. Водночас встановлено, що сила такого іміджу безпосередньо пов'язана не лише з функціональними характеристиками продукту, а й із медійною присутністю, емоційною впізнаваністю та участю в суспільно значущих ініціативах, які посилюють репутаційний капітал бренду. Разом із тим високий рівень персоніфікації та емоційної відкритості комунікації зумовлює і підвищену чутливість до репутаційних коливань, що потребує системного балансу між креативним позиціонуванням бренду та зваженим управлінням його публічним сприйняттям.

Репутаційний менеджмент «Monobank» у кризових ситуаціях має комплексний і стратегічно важливий характер, оскільки поєднує інструменти

корпоративної етики, комплаєнс-контролю, клієнтського сервісу, зовнішніх комунікацій, соціальної відповідальності та антикризового реагування. Банк сформував сильний репутаційний профіль завдяки інноваційності, високій цифровій адаптивності, емоційній близькості до аудиторії та активній участі в суспільно значущих ініціативах, зокрема благодійних зборах, що істотно зміцнило його довіру серед клієнтів і суспільства. Дослідження показало, що висока персоніфікація бренду, неформальний стиль комунікації та публічність керівництва поряд із репутаційними перевагами створюють і додаткові ризики, пов'язані з можливими кризовими інцидентами, порушенням конфіденційності, правовими наслідками та загостренням уваги з боку регуляторів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Удосконалення методів та каналів комунікації з клієнтами

У сучасних умовах банківські установи дедалі активніше відходять від традиційних моделей комунікації та впроваджують інтегрований цифровий підхід, який забезпечує більш гнучку, оперативну й результативну взаємодію з клієнтами. У зв'язку з цим банківські комунікації доцільно розглядати як багатокomпонентний процес, що охоплює різні форми та канали взаємодії між банком і його цільовою аудиторією. Ефективне поєднання традиційних і цифрових інструментів комунікації сприяє формуванню конкурентних переваг та зміцненню ринкових позицій банку [46, с. 115]. При цьому традиційні банки переважно використовують змішану модель комунікації, тоді як необанки, зокрема «Monobank», орієнтуються винятково на цифрову взаємодію, що зумовлює специфіку їхніх комунікаційних стратегій.

Таблиця 3.1

Основні відмінності комунікаційної політики традиційних банків та необанків*

Критерій	Традиційні банки (ПриватБанк, Ощадбанк та ін.)	Необанки («Monobank», та ін.)
Канали комунікації	Відділення, сайт, соціальні мережі	Виключно цифрові платформи
Способи залучення клієнтів	Бонусні програми, кредитні пропозиції	Гейміфікація, реферальні програми
Основний акцент у комунікації	Офіційність, надійність	Інтерактивність, швидкість взаємодії

Примітка. *Сформовано автором [46, с. 115]

«Monobank» використовує багатоканальну цифрову модель комунікації з клієнтами, яка поєднує інструменти оперативного інформування, зворотного зв'язку, консультаційної підтримки та просування банківських продуктів. Такий підхід відповідає специфіці необанку як фінансової установи, що функціонує переважно у цифровому середовищі та мінімізує використання традиційних

офлайн-каналів взаємодії. На відміну від класичних банків, комунікаційна система «Monobank» орієнтована на швидкість, персоналізацію, доступність і постійну присутність у тих цифрових середовищах, які є звичними для клієнта. У зв'язку з цим канали комунікації банку доцільно розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язану систему, у межах якої кожен інструмент виконує окрему функцію.

До основних каналів комунікації «Monobank» з клієнтами належать:

1) вбудований месенджер мобільного застосунку. Це основний канал клієнтської підтримки, через який користувачі можуть звертатися із запитаннями, отримувати консультації, уточнювати інформацію щодо рахунків, надсилати документи для верифікації та вирішувати поточні проблеми. Важливою особливістю цього каналу є орієнтація на комунікацію з реальними працівниками служби підтримки, що сприяє підвищенню довіри до банку та формуванню позитивного користувацького досвіду;

2) push-сповіщення. Цей канал використовується для оперативного інформування клієнтів про здійснені транзакції, зміни балансу, спеціальні пропозиції, акції та інші події. Push-сповіщення забезпечують високу швидкість донесення інформації та масовий охоплюючий ефект, що робить їх одним із найбільш результативних інструментів цифрової комунікації. Водночас надмірна кількість повідомлень може спричиняти негативне сприйняття з боку клієнтів, тому ефективність цього каналу значною мірою залежить від збалансованості частоти та змісту повідомлень;

3) електронна пошта. Email-комунікація використовується для офіційного листування, підтвердження операцій, надсилання інформації про нові функції, а також для опрацювання складніших звернень, пов'язаних, зокрема, зі спірними транзакціями чи питаннями фінансового моніторингу. Перевагою цього каналу є його формалізований характер і можливість документального підтвердження взаємодії, однак його недоліком залишається нижчий рівень оперативності порівняно з іншими цифровими каналами;

4) SMS-повідомлення. Незважаючи на загальну орієнтацію «Monobank» на цифрові платформи, SMS-комунікація зберігає своє значення як допоміжний канал. Вона використовується насамперед для надсилання одноразових кодів підтвердження, а також для критично важливих повідомлень у випадках, коли доступ до мобільного інтернету є обмеженим. Таким чином, SMS виконують функцію резервного каналу оперативного зв'язку;

5) соціальні мережі та месенджери. Важливе місце у комунікаційній політиці «Monobank» займають офіційні сторінки у соціальних мережах і присутність у популярних месенджерах. Ці канали виконують одночасно кілька функцій: інформування про нові сервіси, підтримання постійного контакту з аудиторією, просування бренду та отримання зворотного зв'язку. Особливість такого формату полягає в поєднанні офіційного інформування з менш формалізованим стилем взаємодії, що дозволяє банку підтримувати імідж відкритого, сучасного й клієнтоорієнтованого бренду. Разом із тим використання соціальних платформ потребує постійного моніторингу публічних реакцій та швидкого реагування на негативні коментарі чи кризові ситуації;

6) офіційний сайт банку. Вебсайт «Monobank» виконує передусім інформаційну функцію, оскільки саме на ньому зосереджено відомості про банківські продукти, умови надання послуг, контакти та інші офіційні дані. Сайт є важливим елементом зовнішньої комунікації, однак рівень інтерактивності на ньому є обмеженим, що відрізняє його від більш динамічних каналів цифрової взаємодії;

7) пресрелізи та медіакомунікація. Для інформування широкої громадськості про нові продукти, ініціативи або стратегічні рішення «Monobank» використовує медійні канали, зокрема публікації у ділових і фінансових виданнях. Цей інструмент дозволяє банку охоплювати значну аудиторію та формувати публічний дискурс навколо власної діяльності. Водночас у межах медіакомунікації банк частково втрачає контроль над інтерпретацією повідомлень, що може впливати на тональність суспільного сприйняття;

8) call-центр. Телефонна гаряча лінія залишається важливим каналом взаємодії, особливо у випадках, коли клієнт потребує усного пояснення або вирішення нестандартної ситуації. Перевагою цього каналу є безпосередній голосовий контакт, однак до його обмежень належать можливе очікування відповіді та значна ресурсомісткість обслуговування;

9) FAQ, чат-боти та партнерські канали. Додатковими елементами комунікаційної системи «Monobank» є розділи з відповідями на типові запитання, інструменти автоматизованої навігації у чатах, а також окремі партнерські канали, пов'язані з реалізацією спільних продуктів чи сервісів. Вони допомагають зменшити навантаження на основні канали підтримки та підвищують доступність базової інформації для клієнтів [29; 48].

Узагальнюючи, доцільно зазначити, що система комунікації «Monobank» характеризується такими рисами:

- цифровоцентричністю, оскільки основна взаємодія з клієнтом здійснюється через онлайн-канали;
- оперативністю, що забезпечується використанням миттєвих повідомлень, месенджерів та внутрішнього чату;
- персоналізацією, яка проявляється в адаптації комунікацій до поведінки та потреб користувача;
- інтерактивністю, що виражається у постійному двосторонньому зв'язку між банком і клієнтом;
- репутаційною чутливістю, оскільки висока публічність цифрових каналів вимагає швидкого реагування на кризові чи конфліктні ситуації.

Разом з тим, аналіз присутності «Monobank» у соціальних мережах свідчить про нерівномірний рівень активності банку на різних цифрових платформах. Зокрема, аудиторія офіційної сторінки «Monobank» у Facebook налічує близько 61 тис. підписників, що є співмірним показником у порівнянні з окремими іншими великими банківськими установами [47]. Водночас контентна активність на цій платформі є вкрай низькою: упродовж минулого року було

опубліковано лише один допис, а в поточному році нові публікації взагалі відсутні. Фактично єдиною зафіксованою зміною стало оновлення візуального оформлення сторінки, яке при цьому не супроводжувалося суттєвим оновленням комунікаційного змісту.

Попри низький рівень активності, сторінка у Facebook зберігає потенціал як канал контакту з аудиторією та інструмент перенаправлення користувачів до інших, більш пріоритетних для банку цифрових платформ. Однак інформаційне наповнення сторінки реалізоване обмежено: у відповідному блоці відсутні чіткі вказівки на альтернативні канали комунікації, а основним елементом навігації залишається лише посилання на офіційний сайт. Аналогічне посилання міститься і в активній кнопці під обкладинкою сторінки. Крім того, візуальне оформлення сторінки у Facebook не повною мірою адаптоване до мобільної версії платформи, що негативно впливає на зручність сприйняття контенту користувачами.

Натомість присутність «Monobank» в Instagram має більш виражені ознаки активного цифрового проєкту. Аудиторія цієї сторінки є ширшою та становить близько 160 тис. підписників. Водночас інформаційне наповнення профілю також залишається обмеженим: у біографії розміщено переважно посилання на благодійні ініціативи, пов'язані зі збором коштів на подолання наслідків воєнної агресії. Такий підхід підкреслює соціальну орієнтацію бренду, проте не забезпечує достатньої інформативності щодо інших функцій акаунта як каналу комунікації з клієнтами.

Окремої уваги потребує структура посилання, розміщеного в описі профілю. Хоча технічно воно є коректним і скороченим, його використання не супроводжується чітким заклик до дії або поясненням змісту переходу. У результаті користувач не отримує попереднього розуміння того, яку саме інформацію або сервіс буде відкрито після натискання. Якщо перехід здійснюється без встановленого застосунку, взаємодія ускладнюється додатковими технічними бар'єрами, що може знижувати ефективність такого каналу перенаправлення трафіку.

Додатковим аспектом аналізу є характер підписок сторінки, який також впливає на загальне сприйняття цифрового образу бренду. У цьому випадку перелік пов'язаних акаунтів виглядає недостатньо системним з погляду корпоративної репрезентації, оскільки включає як комерційні сторінки сторонніх закладів, так і персональні або професійно наближені до керівництва акаунти. Така структура підписок може створювати враження недостатньо формалізованого підходу до ведення корпоративної сторінки.

Отже, аналіз цифрової присутності «Monobank» у Facebook та Instagram дає підстави стверджувати, що банк використовує соціальні мережі нерівномірно, з різною інтенсивністю та ефективністю. Якщо Instagram демонструє вищий рівень актуальності та залучення аудиторії, то Facebook наразі виконує радше номінальну функцію присутності без вираженої комунікаційної активності. У цілому це свідчить про наявність потенціалу для вдосконалення SMM-стратегії банку, насамперед у частині регулярності контенту, покращення навігації, адаптації візуальних елементів до мобільного формату та підвищення інформативності профілів.

Комунікаційна діяльність «Monobank» базується на переважно цифровій моделі взаємодії з клієнтами, що відповідає специфіці необанку як фінансового сервісу без класичної розгалуженої мережі відділень. Така модель передбачає використання інструментів оперативного інформування, дистанційної підтримки, цифрового супроводу клієнтських операцій та публічної комунікації у зовнішньому середовищі. Аналіз відкритих джерел дає підстави стверджувати, що комунікаційна система «Monobank» орієнтована на швидкість реагування, зручність для користувача, персоналізовану подачу інформації та інтеграцію кількох цифрових каналів в єдину систему обслуговування.

До ключових методів комунікації «Monobank» доцільно віднести такі:

- 1) персоналізацію та сегментацію комунікації. Цей метод проявляється у використанні адресних повідомлень, індивідуалізованих сповіщень і подієвих сценаріїв взаємодії з клієнтом. Зокрема, банк застосовує різні звукові push-сповіщення для окремих подій, серед яких перекази, зарахування заробітної

плати, поповнення картки та персональні інформаційні приводи [49]. Такий підхід підсилює впізнаваність сервісу та підвищує ефективність цифрового контакту з користувачем;

2) месенджерну модель обслуговування. На офіційному сайті «Monobank» прямо наголошується, що служба підтримки здійснює комунікацію з клієнтами у зручних для них месенджерах і без використання ботів-автовідповідачів, тобто за участю реальних працівників [29]. Це дозволяє розглядати прямий цифровий діалог як базовий метод підтримки клієнтів;

3) багатоканальне цифрове консультування. Банк забезпечує зв'язок із клієнтами через Viber, Telegram, Facebook Messenger, телефонну лінію та спеціалізовані електронні адреси для різних категорій звернень, зокрема щодо загальних питань, оскарження транзакцій, фінансового моніторингу, SWIFT- та SEPA-переказів, а також обслуговування бізнес-клієнтів. Це свідчить про функціональне розмежування звернень і спеціалізацію комунікаційних потоків;

4) подієво-тригерну комунікацію. Значну роль у взаємодії з клієнтами відіграють push-сповіщення та інші цифрові сигнали, які супроводжують транзакції, надходження коштів, персональні події та інші фінансові операції. У цьому разі комунікація має не лише інформаційний, а й поведінковий характер, оскільки спонукає клієнта до оперативного реагування на банківські події;

5) інтеграцію цифрових сервісів для бізнесу. На офіційному ресурсі «Monobank» представлено API, API еквайрингу, API для окремих продуктів і бізнес-інтеграції, що свідчить про використання технологічних механізмів комунікації не лише з роздрібними клієнтами, а й із підприємцями та юридичними особами. У цьому аспекті комунікація набуває не лише інформаційного, а й інфраструктурного значення, оскільки стає частиною цифрового управління бізнес-процесами клієнта;

6) публічну та антикризову комунікацію. Репутаційно чутливі ситуації засвідчують, що для «Monobank» особливого значення набуває швидкість і коректність реагування на кризові події. Публікації у ЗМІ щодо інциденту з персональними даними клієнтки продемонстрували, що затримка реакції та

недостатня правова виваженість комунікації можуть трансформувати сервісний інцидент у репутаційну кризу з регуляторними наслідками. Це дає підстави розглядати антикризову комунікацію як необхідний елемент комунікаційної політики банку, навіть якщо її внутрішні регламенти не оприлюднюються.

Водночас окремі положення вихідного тексту потребують наукового уточнення. Зокрема, твердження про використання CRM-системи, регулярних NPS- та CSAT-опитувань, а також про формалізовані антикризові скрипти не мають достатнього прямого підтвердження у відкритих джерелах «Monobank». Тому в академічному викладі їх доцільно формулювати обережно, як імовірні елементи сучасної цифрової банківської практики, а не як беззаперечно встановлені характеристики саме цього банку. Натомість наявність API-рішень, спеціалізованих каналів підтримки, месенджерної комунікації та подієвих push-сповіщень може вважатися фактично підтвердженою.

Таблиця 3.2

Оцінку каналів «Monobank» за ефективністю та охопленням аудиторії*

Канал	Оцінка ефективності	Охоплення аудиторії
Push-сповіщення	Висока	Дуже широке (100%)
In-app чат	Висока (для вирішення запитів)	Середнє (активні користувачі)
Email	Середня	Широке (усі підписники)
SMS	Низька (за рівнем утримання)	Помірне
Соціальні мережі (FB/IG)	Середня (контентна)	Широке
Месенджери (Telegram, Viber, Messenger)	Середня	Середнє (активні користувачі)
Call-центр	Середня	Обмежене (0,5 млн дзвінків на рік)
Сайт / FAQ	Низька (інформаційна)	Широке (інтернет-аудиторія)
Партнери (WOG та ін.)	Середня	Специфічне (партнерська аудиторія)

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства

Push-сповіщення є найбільш масовим каналом комунікації, оскільки їх отримує майже вся клієнтська база, що зумовлює їхній високий пріоритет у системі оперативного інформування. In-app чат має значний потенціал ефективності завдяки можливості персоналізованої взаємодії, однак його результативність залежить від активності користувачів. Email використовується

переважно для офіційних повідомлень, але поступається іншим каналам за швидкістю реагування. SMS-комунікація поступово втрачає значення через переорієнтацію на push-сповіщення, унаслідок чого її пріоритетність знижується. Соціальні мережі та месенджери забезпечують вищий рівень залучення аудиторії, проте охоплюють насамперед активних підписників, тому їх доцільно розглядати як інструменти PR-комунікації та підтримання іміджу бренду.

З метою підвищення ефективності комунікаційної діяльності «Monobank» доцільно не стільки розширювати кількість наявних каналів, скільки вдосконалювати принципи їх функціонування, узгодженість між ними та якість управління комунікаційними процесами загалом. Для цифрового банку, діяльність якого майже повністю ґрунтується на дистанційній взаємодії з клієнтами, особливого значення набувають швидкість реагування, точність повідомлень, правова коректність публічної позиції та стабільність сервісної підтримки. Саме тому оптимізацію каналів комунікації слід розглядати як складову стратегічного управління репутацією, довірою клієнтів і загальною результативністю банківського обслуговування.

Одним із найбільш чутливих аспектів залишається публічна комунікація керівництва банку. Висока впізнаваність засновників і керівників «Monobank» у цифровому просторі істотно посилює емоційну присутність бренду, однак одночасно підвищує ризик виникнення репутаційних загроз у випадках, коли особисті висловлювання починають сприйматися як позиція всієї установи. З огляду на це доцільним є запровадження чіткішого порядку перевірки фактів і погодження публікацій, що стосуються чутливих тем, конфіденційної інформації або потенційно конфліктних ситуацій. Такий підхід має не обмежувати публічну активність керівництва, а забезпечувати її більшу відповідність правовим і етичним вимогам.

Паралельно з цим потребує впорядкування загальна система підготовки офіційних повідомлень банку. Пресрелізи, коментарі щодо нових продуктів, повідомлення про зміни в сервісі чи реакції на кризові події мають формуватися

в межах узгодженої процедури за участю не лише комунікаційних фахівців, а й юридичного та комплаєнс-супроводу. Це особливо важливо для «Monobank», оскільки в умовах високої швидкості цифрових комунікацій навіть незначна неточність у формулюванні може швидко перетворитися на репутаційний ризик.

Не менш важливою є і сфера захисту персональних даних, яка в комунікаційній політиці цифрового банку має не допоміжне, а центральне значення. Довіра клієнтів до дистанційних сервісів безпосередньо залежить від того, наскільки безпечним вони вважають середовище взаємодії з банком. Тому вдосконалення каналів комунікації повинно передбачати не лише технічне шифрування передавання інформації, а й чіткіші механізми інформування клієнта про мету збору даних, порядок їх використання та межі доступу до них. Посилення такого контролю логічно поєднується з удосконаленням внутрішніх процедур погодження повідомлень, оскільки в обох випадках ідеться про підвищення загальної керованості комунікаційної системи.

Якість взаємодії з клієнтами значною мірою визначається не тільки змістом повідомлень, а й швидкістю та послідовністю реагування на звернення. Саме тому важливим напрямом удосконалення є уточнення стандартів клієнтської підтримки, зокрема часу відповіді в чатах і на телефонній лінії, а також частки запитів, які можуть бути вирішені під час першого контакту. Такі показники мають виконувати не формальну, а управлінську функцію, даючи змогу виявляти перевантажені сегменти системи обслуговування, оцінювати реальну ефективність окремих каналів та своєчасно коригувати роботу команди.

У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція всіх каналів взаємодії в єдину систему обробки звернень. Якщо історія контактів із клієнтом залишається розпорошеною між чатом, месенджерами, електронною поштою та телефонною підтримкою, це неминуче знижує цілісність сервісу і створює для користувача відчуття фрагментарності комунікації. Натомість об'єднання цих каналів в одне інформаційне середовище дозволяє забезпечити послідовність відповідей, скоротити час опрацювання запитів і сформувати повніше уявлення про потреби клієнта. Саме тому технологічна інтеграція не може розглядатися

окремо від удосконалення стандартів підтримки, адже обидва напрями фактично доповнюють один одного.

Подальший розвиток цієї системи пов'язаний із розумним використанням автоматизації. Для «Monobank» це означає не повну заміну людської взаємодії автоматичними сценаріями, а перерозподіл функцій між технологічними інструментами та працівниками підтримки. Типові звернення, що не потребують складного аналізу, можуть опрацьовуватися автоматизовано, тоді як нетипові, конфліктні або чутливі випадки мають передаватися фахівцям. За такого підходу автоматизація підвищує оперативність сервісу, але не руйнує ту персоналізовану модель спілкування, яка є однією з важливих ознак бренду «Monobank».

На рис. 3.1 представлено алгоритм автоматизації реагування на скарги клієнтів.

Початковим етапом цього процесу є надходження скарги, звернення або сигналу про інцидент через доступні канали комунікації, зокрема соціальні мережі, телефонні дзвінки, чат-підтримку, електронну пошту та інші цифрові сервіси. Після цього здійснюється оперативний моніторинг отриманої інформації, метою якого є фіксація змісту звернення, джерела його походження та потенційного масштабу впливу на діяльність банку.

Наступний етап пов'язаний із пріоритизацією та класифікацією інциденту. На цій стадії визначається характер проблеми, її терміновість, можливі наслідки та рівень ризику. Якщо звернення має стандартний характер і не створює значних загроз для банку, його опрацювання передається на першу лінію підтримки, зокрема до чат-служби або call-центру. Такі запити, як правило, стосуються поточних операційних питань і можуть бути вирішені в межах звичайних процедур клієнтського обслуговування.



Рис. 3.1 Алгоритм автоматизації реагування на скарги клієнтів*

Примітка. *Сформовано автором на основі даних підприємства

У разі, якщо інцидент має кризовий характер, пов'язаний із витоком даних, масовими скаргами, репутаційним резонансом або іншими подіями, що здатні негативно вплинути на публічне сприйняття банку чи його правовий статус, до процесу реагування залучається антикризова група. До її складу, як правило, входять представники PR-напрямку, топ-менеджменту, юридичного підрозділу та

інші відповідальні особи. Саме на цьому рівні формується офіційна позиція банку, визначаються канали подальшої комунікації та приймаються рішення щодо способу реагування.

Після первинного розгляду інциденту оцінюється можливість його остаточного вирішення на відповідному рівні. Якщо проблему усунуто, клієнт або інша заінтересована особа отримує повідомлення про результат розгляду звернення. Якщо ж ситуація потребує додаткового аналізу або спеціалізованого втручання, вона передається на другу лінію підтримки, тобто до вузькопрофільних служб, компетентних у відповідній сфері. Після завершення розгляду також забезпечується інформування клієнта про прийняте рішення та наслідки врегулювання.

Отже, процес ескалації в системі інцидент-менеджменту банку є багаторівневим механізмом реагування, що забезпечує розподіл звернень за ступенем складності та ризиковості, своєчасне залучення відповідальних підрозділів і належну комунікацію з клієнтом на кожному етапі розгляду проблемної ситуації. Такий підхід сприяє підвищенню якості сервісу, зниженню ймовірності кризових наслідків і зміцненню репутаційної стійкості банку.

Водночас жодна технологічна система не буде ефективною без належної підготовки персоналу. Тому оптимізація каналів комунікації повинна супроводжуватися системним навчанням працівників, зокрема щодо особливостей банківських продуктів, етики спілкування, порядку реагування на скарги та дій у кризових ситуаціях. Оновлення внутрішніх сценаріїв комунікації особливо важливе в умовах постійного розвитку цифрових сервісів, коли характер клієнтських запитів швидко змінюється, а стандартні моделі відповіді можуть втрачати актуальність.

Завершальним елементом цієї системи має бути постійний аналітичний супровід. Оптимізація каналів комунікації не може вважатися завершеним процесом, оскільки її результати потребують регулярного вимірювання, порівняння та переоцінки. Аналіз швидкості відповідей, якості зворотного зв'язку, поведінки користувачів у цифрових каналах і загального характеру

публічного сприйняття банку дає змогу не лише фіксувати ефективність уже впроваджених рішень, а й виявляти нові проблемні точки.

Отже, підвищення результативності комунікаційної діяльності «Monobank» пов'язане з більшою процесною впорядкованістю, узгодженістю між каналами взаємодії, посиленням правового та етичного контролю, а також із поглибленням технологічної інтеграції та професійної підготовки персоналу. У сукупності такі зміни створюють підґрунтя для зміцнення довіри до банку, стабілізації його репутаційного профілю та підвищення якості цифрового обслуговування клієнтів.

3.2. Впровадження соціальної відповідальності як чинника підвищення іміджу

Соціальну відповідальність бізнесу доцільно розглядати як невід'ємну складову менеджменту компанії, що передбачає інтеграцію економічних, етичних, екологічних і соціальних стандартів у стратегію її розвитку. Такий підхід ґрунтується на засадах добровільності, усвідомлення наслідків власної діяльності для суспільства та довкілля, а також спрямований на забезпечення сталого розвитку й добробуту стейкхолдерів.

На практиці аналіз соціальної відповідальності бізнесу найчастіше здійснюється шляхом вивчення корпоративної звітності та контент-аналізу офіційних вебсайтів компаній. Подібний підхід набув значного поширення в економічно розвинених країнах, де великі компанії системно готують звіти зі сталого розвитку та ESG-звіти, а на своїх вебресурсах оприлюднюють етичні кодекси, політики та інші інформаційні матеріали, що висвітлюють ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Слід зазначити, що в зарубіжній практиці такий підхід має інституціоналізований характер і спирається на спеціальні міжнародні стандарти. Зокрема, стандарт ISO 26000, розроблений Міжнародною організацією зі стандартизації, містить настанови щодо відповідальної поведінки організацій задля досягнення цілей сталого розвитку. Водночас стандарт

SA8000, підтримуваний організацією Social Accountability International, зосереджується на питаннях умов праці, дотримання прав працівників, систем управління та соціальної відповідальності в різних країнах світу. Орієнтуючись на такі стандарти, компанії активніше впроваджують концепцію корпоративної соціальної відповідальності, готують спеціалізовані звіти зі сталого розвитку та ESG-звіти, а також розміщують на своїх вебсайтах інформацію про соціальну місію, принципи корпоративної відповідальності та відповідні практики [50, с. 83-84].

На даний час на сайті проєкту «Monobank» немає розділу з такими звітами. Сайт банку АТ «Універсал Банк» також не містить таких звітів, проте має сторінку з коротким оглядом напрямків сталого розвитку та соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» подається як складова стратегії сталого розвитку, а не як сукупність окремих благодійних заходів. Банк пов'язує свою діяльність із принципами ESG, цілями сталого розвитку ООН до 2030 року та відповідальністю перед клієнтами, працівниками, партнерами, акціонерами і суспільством. У соціальній площині банк акцентує увагу на створенні безпечного, інклюзивного й недискримінаційного робочого середовища, захисті прав працівників, турботі про їхнє фізичне та ментальне здоров'я. Також підкреслюється підтримка освітніх, благодійних, культурних і спортивних ініціатив, розвиток фінансової грамотності населення та увага до потреб вразливих груп, зокрема людей з інвалідністю, ВПО, ветеранів і постраждалих від війни. Водночас соціальна відповідальність банку розглядається у поєднанні з екологічною відповідальністю та відкритим корпоративним управлінням. Це виявляється у впровадженні електронного документообігу, раціональному використанні ресурсів, розвитку безбар'єрного простору, посиленні кібербезпеки й антикорупційних практик [27]. Отже, соціальна відповідальність банку виглядає достатньо широкою і структурованою на рівні задекларованих напрямів. Водночас текст має переважно презентаційний характер, оскільки не містить

конкретних кількісних показників і вимірюваних результатів реалізованих ініціатив.

Окремі положення щодо соціальної відповідальності АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» та проєкту «Monobank» описані у річній звітності банку. Соціальна відповідальність «Monobank», який функціонує на базі АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК», у 2024 році набула системного характеру та була інтегрована в загальну модель сталого розвитку банку. У звіті підкреслено, що банк розглядає екологічні, соціальні та управлінські фактори як базові елементи корпоративного управління, а також інтегрує ESG-рішення як у власну операційну діяльність, так і в сервіси для клієнтів і партнерів. Організаційною основою цього підходу стала Стратегія розвитку АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» на 2024-2026 роки, затверджена рішенням Наглядової ради від 29 лютого 2024 року, у якій ключовими напрямками корпоративної соціальної відповідальності визначено економіку, людей і довкілля. Додатково інституційне забезпечення цієї політики формують Кодекс поведінки, Політика конфіденційного повідомлення про порушення, Політика запобігання конфліктам інтересів та Антикорупційна політика банку.

Соціальна складова відповідальності банку охоплює як внутрішній, так і зовнішній контури. У внутрішньому вимірі банк позиціонує себе як відповідального роботодавця, який забезпечує офіційне працевлаштування, своєчасну виплату заробітної плати, оплату відпусток і лікарняних, медичне страхування, дистанційну форму роботи в умовах воєнного стану, а також додаткові соціальні опції, зокрема три додаткові дні відпустки, знижки від партнерів, зовнішнє й внутрішнє навчання. Для працівників упроваджувалися тренінги з особистісного розвитку та навичок роботи зі штучним інтелектом, а також проєкт «Книжкова полиця UniversalBank», у межах якого постійно закуповувалися паперові та електронні книги. Окрему увагу приділено охороні здоров'я персоналу: у 2024 році в банку діяли програми корпоративного медичного страхування, вакцинації працівників проти грипу та підтримки психічного здоров'я через тематичні вебінари. Крім того, працівники проходили регулярне навчання з домедичної допомоги та охорони праці.

Важливою ознакою соціально відповідальної кадрової політики є закріплення принципів рівності та недискримінації. У звіті зазначено, що в банку діє колективний договір, який гарантує захист прав та інтересів кожного працівника. Усі працівники мають рівні права та можливості незалежно від статі, раси, віку, місця проживання, релігійних чи політичних переконань. Керівництво банку декларує недопущення дискримінації, переслідування та обмеження доступу до кадрових призначень, навчання й професійного розвитку. Таким чином, соціальна відповідальність у трудовій сфері реалізується не лише через матеріальне стимулювання, а й через підтримку безпечного, інклюзивного та психологічно комфортного середовища праці.

Окремий напрям соціальної відповідальності пов'язаний із благодійною, освітньою та культурною діяльністю банку. У 2024 році за підтримки Київського міського центру крові в банку було проведено два корпоративні Дні донора, під час яких зібрано 28 літрів крові. Банк також продовжив участь у щорічній спортивно-благодійній акції «Пробіг під каштанами»: під час 31-го забігу 27 травня 2024 року, зокрема за участі банку, було зібрано 1,5 млн грн для Центру дитячої кардіології та кардіохірургії МОЗ України, 150 тис. грн для БО «БФ Незламні» та 130 тис. грн для БО «БФ Smart Medical Aid», тоді як власний внесок банку перевищив 120 тис. грн. У вересні 2024 року банк також взяв участь у четвертому Саміті перших леді та джентльменів «Захист дітей: гарантії безпечного майбутнього», перерахувавши 8 268 тис. грн на підтримку його статутної діяльності. Крім того, протягом року банк надав 2,2 млн грн допомоги у сфері культури та 1 млн грн на розвиток юнацького футболу в Україні.

Суттєве місце у моделі соціальної відповідальності банку займає підвищення фінансової та освітньої грамотності населення. У звіті зазначено, що банк розширював перелік сучасних фінансових сервісів, які мають значення для управління особистими фінансами, зокрема через послугу заощаджень «Банка». У 2024 році банк долучився до міжнародної освітньої кампанії Global Money Week, що проходила з 18 по 24 березня, і провів зустрічі зі студентами Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана та

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Крім того, банк став одним зі спонсорів Всеукраїнського конкурсу робіт талановитої молоді у сфері фінансів, а також систематично виступав базою практики для студентів і співпрацював із закладами освіти України. Ці заходи свідчать, що соціальна функція банку реалізується і як інвестиція в розвиток майбутнього кадрового та інтелектуального потенціалу фінансового сектору.

Специфікою 2024 року стало те, що більшість заходів у сфері соціальної відповідальності були безпосередньо пов'язані з умовами повномасштабної війни. Саме воєнно-благодійний напрям став центральним елементом практичної реалізації соціальної місії «Monobank». Звіт фіксує функціонування сервісу «Фонди та збори», який із червня 2022 року став одним із флагманських інструментів збору коштів для благодійних фондів і громадських організацій. У 2024 році за підтримки банку було реалізовано низку масштабних зборів: 124 млн грн на придбання 3000 дронів із тепловізорами в межах збору «Нічне пекло для ворогів»; 160 млн грн на закупівлю 1000 приладів нічного бачення PVS-14 Gen-3 у межах збору «Нічний кошмар»; 100 млн грн у межах кампанії «12 друзів Атласу» на придбання повітряних і наземних дронів; 50,5 млн грн на закупівлю 368 дронів DJI MAVIC 3T до дня народження проєкту «Monobank». Крім того, у межах новорічної кампанії спільно з Visa було перераховано 10 млн грн коштів банку та понад 17 млн грн донатів клієнтів на допомогу трьом бригадам ЗСУ. Загалом у 2024 році банк здійснив донатування та закупівлю приладдя для військових на суму понад 133 млн грн. [27].

Водночас важливим проявом соціальної відповідальності «Monobank» є не лише пряме фінансування благодійних та оборонних ініціатив, а й створення цифрових механізмів масового залучення населення до донатів. Одним із таких інструментів стали «банки» моно, запроваджені у 2022 році. Вони набули широкого поширення як зручний спосіб збору коштів на гуманітарні потреби, підтримку ЗСУ та інші благодійні цілі. За наявними даними, у 2022 році через моно-банки було зібрано 8,5 млрд грн, тоді як у 2023 році цей показник зріс до 27,4 млрд грн, а середня сума донату збільшилася з 258 грн до 349 грн. У вересні

2023 року в застосунку було впроваджено функцію проведення розіграшів через банку, що дало змогу підвищити залученість користувачів до благодійних зборів. У лютому 2024 року «Monobank» також запустив сервіс “Бойові”, який дозволяє здійснювати донати на підтримку ЗСУ під час оплати рахунків у закладах громадського харчування за QR-кодом. Крім того, важливим інструментом соціально відповідальної фінансової поведінки стала інтеграція у застосунок можливості придбання військових облігацій. Таким чином, «Monobank» реалізує соціальну відповідальність не лише через власні благодійні внески, а й через побудову цифрової інфраструктури для масової громадянської участі у підтримці армії та суспільства [51].

Соціальна відповідальність банку в умовах війни проявлялася також у підтримці постраждалих цивільних і системи охорони здоров'я. Разом із UNITED24 було організовано збір на 100 млн грн для відновлення зруйнованої клініки «Охматдит», у межах якого вдалося зібрати 300 млн грн за участю понад 320 000 людей із 55 країн, а власний внесок банку становив 5 млн грн. У 2024 році банк приєднався до Хартії з фінансової інклюзії та реінтеграції ветеранів, ініційованої Національним банком України та Європейським банком реконструкції та розвитку, чим засвідчив готовність до підтримки економічної інклюзії та ресоціалізації ветеранів як користувачів фінансових послуг і як потенційних працівників банку. Також у звіті наведено приклад адресної допомоги, коли в червні 2024 року банк придбав будинок для 98-річної українки, яка втратила житло внаслідок російської агресії.

Водночас аналіз звіту дає підстави стверджувати, що соціальна відповідальність «Monobank» має не лише благодійний, а й управлінський характер. Правління банку та його комітети розглядали питання, пов'язані з винагородами працівників, навчанням, медичним страхуванням, вакцинацією, проведенням дня донора, інклюзивністю відділень і благодійними ініціативами. Наглядова рада, зі свого боку, затверджувала бюджет із урахуванням соціальних та екологічних аспектів, Кодекс поведінки, механізм конфіденційного повідомлення про порушення та політики винагород. Це свідчить, що соціальна

відповідальність у діяльності банку інституціоналізована на рівні корпоративного управління, а не існує як факультативний додаток до основної діяльності [27].

Вплив соціальних ініціатив «Monobank» найбільш виразно простежується у воєнно-благодійному напрямі та у формуванні його суспільного іміджу. Кількісним підтвердженням цього є значні обсяги зібраних коштів, зокрема здатність платформи забезпечувати акумулювання десятків і сотень мільйонів гривень упродовж короткого часу. Така динаміка свідчить не лише про високий рівень довіри до банку з боку клієнтів, а й про сприйняття «Monobank» як ефективного інструменту оперативної мобілізації суспільної підтримки.

З позиції іміджевого впливу важливим є те, що клієнти банку позитивно оцінюють зручність і швидкість здійснення благодійних переказів через мобільний застосунок. У публічному просторі схвально сприймається можливість швидкого долучення до зборів, зокрема завдяки інтеграції цифрових сервісів і спрощенню процедури донатів. Ініціативи, пов'язані із забезпеченням FPV-дронів, підтримкою великих благодійних кампаній та іншими воєнними проєктами, формують образ «Monobank» як технологічно інноваційної, соціально активної та патріотично орієнтованої фінансової установи. Водночас у суспільному сприйнятті наявний і певний критичний аспект: окремі користувачі звертають увагу на недостатню публічну деталізацію механізмів розподілу зібраних коштів, що може стримувати повну прозорість іміджу банку в цій сфері.

Важливу роль у зміцненні позитивної репутації «Monobank» відіграють і зовнішні оцінки. Матеріали ділових та суспільно-політичних медіа [52-59] переважно висвітлюють участь банку в соціальних і благодійних ініціативах у позитивному контексті, акцентуючи увагу на його внеску в підтримку гуманітарних і військових проєктів. Крім того, у волонтерському середовищі «Monobank» сприймається як дієва цифрова платформа для організації масових зборів, що посилює його репутацію як надійного партнера громадянського суспільства. Співпраця з відомими благодійними фондами та волонтерами

додатково підкріплює уявлення про банк як про суб'єкта, що активно залучений до суспільно значущих процесів.

Разом із тим оцінки з боку громадських організацій і аналітиків свідчать про подвійний ефект таких ініціатив для іміджу банку. З одного боку, «Monobank» входить до кола найбільш помітних приватних партнерів благодійних і волонтерських проєктів, що посилює його соціальний авторитет і підвищує рівень лояльності клієнтів. З іншого боку, відсутність системної публічної звітності саме з боку банку щодо кінцевого використання частини зібраних коштів може формувати репутаційні ризики, пов'язані з питаннями прозорості.

Отже, соціальні ініціативи «Monobank» загалом мають виразний позитивний вплив на його імідж, формуючи образ сучасного, суспільно відповідального та технологічно ефективного банку, однак подальше зміцнення цього іміджу потребує більшої відкритості у висвітленні результатів реалізованих благодійних програм.

Рекомендації щодо вдосконалення соціальної відповідальності «Monobank» доцільно поділити на короткострокові та довгострокові. У короткостроковій перспективі пріоритетними є підвищення прозорості звітності про благодійні збори, розширення соціальних функцій застосунку, покращення цифрової доступності сервісів для вразливих категорій населення, а також активізація комунікації щодо реалізованих соціальних ініціатив у медіа та соціальних мережах. Крім того, доцільним є посилення співпраці з громадськими організаціями та державними програмами підтримки населення.

У довгостроковій перспективі «Monobank» варто інституціоналізувати соціальну відповідальність через підготовку окремого публічного звіту про соціальні ініціативи, розроблення програм корпоративного волонтерства, розширення інклюзивної інфраструктури та формування стійкого позиціонування як соціально відповідального банку. Оптимальна структура такого звіту наведена у табл. В.1 Додатку В. По-перше, доцільно забезпечити уніфіковану внутрішню побудову кожного змістового розділу звіту. Така

структура має передбачати послідовне висвітлення мети відповідного напрямку діяльності, застосованих інструментів, здійснених заходів, кількісних показників, досягнутих результатів, виявлених проблем і перспектив подальшого розвитку. У звіті необхідно чітко розмежовувати власний внесок «Monobank» у реалізацію соціальних ініціатив і кошти, залучені через платформу від клієнтів. Таке розділення є принципово важливим з позиції забезпечення прозорості, достовірності звітності та коректної оцінки фактичного внеску проєкту у сферу соціальної відповідальності. Також у структурі звіту слід чітко розмежувати корпоративну соціальну відповідальність, ESG-підходи, благодійну діяльність і маркетингові активності. Таке розмежування необхідне для уникнення змішування різних за змістом і функціональним призначенням напрямів діяльності, а також для підвищення аналітичної чіткості й методологічної коректності звіту. Кожна масштабна кампанія має супроводжуватися коротким підсумковим звітом, який містив би основні результати її реалізації, а також посилання на партнера або документ, що підтверджує цільове використання зібраних коштів. Це сприятиме підвищенню рівня довіри з боку користувачів, партнерів і ширшої громадськості.

Важливим напрямом також є розвиток партнерств із державними та недержавними інституціями для реалізації масштабних освітніх, екологічних і соціальних проєктів. Такий підхід сприятиме не лише зміцненню іміджу банку, а й підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів і суспільства загалом.

3.3. Формування позитивного іміджу підприємства на міжнародних ринках

Проєкт «Monobank» вже сформував помітний позитивний імідж як український цифровий фінтех-проєкт. Важливим підтвердженням позитивного міжнародного іміджу «Monobank» стало його включення до престижного рейтингу CNBC і Statista The World's Top Fintech Companies 2024. У межах цього дослідження «Monobank», який функціонує як інноваційний проєкт Universal Bank та IT-компанії Fintech Band, вдруге увійшов до переліку найкращих фінтех-

компаній світу. При цьому він був визнаний одним із 35 найкращих необанків світу, а також став єдиним українським необанком, представленим як у категорії neobanks, так і в загальному списку фінтех-компаній. Такий результат має важливе репутаційне значення, оскільки свідчить про наявність у бренду не лише сильної локальної позиції в Україні, а й міжнародного професійного визнання.

Суттєво й те, що рейтинг CNBC/Statista формується на основі аналізу компаній у кількох фінтех-сегментах і спирається на систему загальних та сегментних KPI. Методологія 2024 року охоплювала вісім категорій: альтернативні фінанси, банківські рішення, бізнес-рішення, цифрові активи, фінансове планування, необанкінг, платежі та управління капіталом. Під час відбору враховувалися як публічні дані про компанії, так і показники, надані самими учасниками, причому загальні KPI мали вагу 40%, а сегментні 60%. Відтак включення «Monobank» до цього списку слід розглядати не як суто медійний інформаційний привід, а як маркер його конкурентоспроможності у глобальному fintech-середовищі [60].

З позиції аналізу міжнародного іміджу це визнання посилює сприйняття «Monobank» як бренду, що асоціюється з інноваційністю, клієнтоорієнтованістю та високою якістю цифрового банкінгу. Наявність «Monobank» у глобальному рейтингу CNBC сприяє зміцненню його образу не лише як провідного українського необанку, а і як технологічно зрілого фінансового сервісу, здатного відповідати міжнародним стандартам розвитку галузі. Водночас цей факт особливо важливий для зовнішнього сприйняття бренду, оскільки він формує довіру до «Monobank» серед міжнародної професійної спільноти, інвесторів, партнерів і користувачів, які оцінюють бренд не тільки через внутрішньоукраїнський успіх, а й через його видимість у глобальному фінтех-просторі.

Позитивний міжнародний образ «Monobank» формується насамперед через три чинники. Перший - репутація технологічно сильного необанку, що виріс на конкурентному українському ринку й обслуговує мільйони клієнтів. Другий - образ компанії, здатної масштабувати інновації навіть в умовах війни,

зокрема через сервіси цифрових донатів, міжнародні перекази, валютні картки та інші продукти, зручні для транскордонного користування. Третій - інвестиційна привабливість: у 2025 році розробник екосистеми «Monobank» був оцінений більш ніж у \$1 млрд, що суттєво посилило його міжнародну репутацію як українського fintech success story [61-62].

Важливим чинником формування позитивного міжнародного іміджу «Monobank» є чітке продуктове позиціонування. На англomовній сторінці банк презентує себе як перший в Україні branchless bank, створений як роздрібний продукт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» у партнерстві з mono IT team, із акцентом на простоті, прозорості та персоналізованому обслуговуванні. Такий підхід сприяє формуванню зрозумілого й цілісного сприйняття бренду серед зовнішньої аудиторії, оскільки «Monobank» позиціонується як сучасний необанк із виразною цифровою ідентичністю, а не як традиційна банківська установа, що лише доповнила свою діяльність мобільним застосунком. Разом з тим, попри наявність англomовної сторінки бренду, а також публічно доступної інформації щодо юридичних засад діяльності, базових підходів до безпеки користувачів, політики захисту персональних даних і статусу Universal Bank як учасника Фонду гарантування вкладів фізичних осіб, така інформаційна база поки що не формує цілісної архітектури міжнародної довіри. Для бренду, який прагне позиціонувати себе не лише як інноваційний фінансовий сервіс, а і як зрілого міжнародного гравця, цього рівня публічної репрезентації є недостатньо.

Проблемним аспектом є відсутність системної англomовної ESG- та CSR-звітності. Саме цей чинник суттєво обмежує сприйняття «Monobank» як глобально зрілого бренду. Для міжнародних ринків, зокрема для інституційних партнерів, інвесторів і профільних медіа, важливими є не лише інноваційність продукту та рівень його медійної впізнаваності, а й прозорість корпоративного управління, сталість бізнес-моделі, наявність соціальних і управлінських KPI, дотримання комплаєнс-вимог, належний рівень захисту даних і системність підходів до управління ризиками. За таких умов бренд, який володіє помітними кейсами та високою репутаційною динамікою, але не має цілісного

англомовного звітного контуру, сприймається як сильний цифровий продукт, проте менш переконливо - як інституційно оформлений міжнародний суб'єкт.

Важливо й те, що міжнародний імідж «Monobank» має виразний ціннісний компонент. Для зовнішньої аудиторії бренд асоціюється не лише з цифровою зручністю, а й з українською стійкістю, швидкістю реакції та соціальною мобілізацією. Масштабні збори на оборонні й гуманітарні потреби, які проходили через моно, посилили образ бренду як платформи, що поєднує фінансові технології та суспільну користь. Саме це помітно відрізняє «Monobank» від багатьох міжнародних необанків, які конкурують переважно сервісом і ціною, але не мають настільки сильного воєнно-суспільного контексту.

Водночас масштаби його фактичної присутності на зовнішніх ринках усе ще істотно поступаються провідним європейським необанкам, зокрема Revolut і N26. Це означає, що репутаційне позиціонування «Monobank» за кордоном нині є сильнішим, ніж реальна географія його діяльності. На міжнародному рівні «Monobank» сприймається насамперед як інноваційний, технологічний і зручний цифровий банківський сервіс українського походження, але поки що не як повноцінний глобальний банк із розгалуженою системою локальних операцій у різних державах.

Високі оцінки застосунку в цифрових магазинах, значна кількість завантажень, широка користувацька база та стабільне позиціонування як одного з провідних цифрових банків України створюють у зовнішнього спостерігача враження зрілого й технологічно надійного сервісу. У цьому випадку значення має не лише кількісне охоплення аудиторії, а й якість користувацького досвіду. Зручний інтерфейс, швидкість виконання операцій, стабільність роботи застосунку та простота взаємодії безпосередньо впливають на рівень довіри до бренду. Саме тому позитивна цифрова репутація «Monobank» виступає важливим нематеріальним активом, який підсилює його міжнародний образ.

Разом із тим міжнародна присутність «Monobank» досі залишається обмеженою. Попри наявність інструментів для міжнародних переказів, переказів

на іноземні картки, підтримки користувачів за кордоном та окремих елементів англomовної адаптації, цього недостатньо для того, щоб говорити про повноцінну інтеграцію бренду в локальні ринки інших держав. На практиці «Monobank» і далі функціонує передусім як український цифровий банк для українських користувачів, у тому числі тих, які тимчасово або постійно перебувають за межами країни. Для широкої міжнародної аудиторії цей продукт поки що не став повністю універсальним.

Обмеженість міжнародної експансії особливо помітна на прикладі спроб виходу на зовнішні ринки. Ініціативи, пов'язані з розвитком британського проєкту Koto та запуском stereo by mono у Польщі, свідчать про наявність намірів до інтернаціоналізації. Однак ці кейси також показали, що масштабування фінтех-продукту за межі національного ринку пов'язане з низкою складнощів. Насамперед ідеться про:

- регуляторні обмеження;
- потребу адаптації продукту до нового конкурентного середовища;
- відмінності в споживчих очікуваннях;
- комунікаційні та маркетингові бар'єри [63-64].

Закриття британського проєкту Koto після труднощів із ліцензуванням і недосягненням запланованих результатів, а також затримки у розвитку польського наряду засвідчили, що успішність на внутрішньому ринку не гарантує автоматичного успіху за кордоном. У цьому контексті можна стверджувати, що «Monobank» уже отримав міжнародне визнання як інноваційний бренд, але його здатність до стійкої конкуренції на зовнішніх ринках ще не набула остаточного підтвердження.

Додатковим стримувальним чинником є неповна адаптованість продукту до потреб неукраїнської аудиторії. Хоча «Monobank» має окремі елементи мовної локалізації, цього поки недостатньо для широкого міжнародного масштабування. Для українських користувачів за кордоном така ситуація не є критичною, однак для залучення іноземних клієнтів вона може стати суттєвим

бар'єром. У перспективі зміцнення міжнародного іміджу бренду значною мірою залежатиме від того, наскільки ефективно буде забезпечено:

- мовну адаптацію;
- культурну адаптацію сервісу;
- локалізацію комунікації;
- пристосування продукту до вимог конкретних ринків.

Слабким місцем лишається те, що міжнародний імідж бренду поки що менше підкріплений формалізованою публічною ESG- та CSR-звітністю, ніж у великих міжнародних або навіть окремих українських банків. Через це «Monobank» добре виглядає як яскравий та інноваційний бренд, але слабше - як системно задокументований глобальний гравець із прозорою моделлю сталого розвитку. Для зміцнення позицій на міжнародних ринках йому потрібні не лише нові продукти й медійні згадки, а й регулярна англійська звітність, чіткі KPI соціального впливу та стабільна комунікація в міжнародному діловому середовищі.

У підсумку, імідж «Monobank» на міжнародних ринках є переважно позитивним, інноваційним і перспективним, але ще перебуває на стадії переходу від репутації яскравого національного fintech-лідера до статусу повноцінно впізнаваного міжнародного бренду.

Для подальшого формування позитивного іміджу «Monobank» на міжнародних ринках доцільно реалізувати такі взаємопов'язані напрями.

1. Посилити міжнародне позиціонування бренду та адаптувати комунікацію до потреб зовнішньої аудиторії.

«Monobank» доцільно формувати як не лише успішний український цифровий банківський проєкт, а і як конкурентоспроможний fintech-бренд із чіткою міжнародною ідентичністю. У цьому контексті важливим є системне представлення його ключових переваг, зокрема branchless-моделі, цифрової архітектури сервісів, клієнтоорієнтованості, швидкості впровадження інновацій та здатності функціонувати в умовах підвищеної нестабільності. Практична реалізація цього напрямку може передбачати розширення англійської

комунікаційної платформи, підготовку окремих матеріалів для інвесторів, міжнародних партнерів і медіа, уніфікацію позиціонування бренду на різних зовнішніх каналах комунікації, а також адаптацію контенту до особливостей конкретних ринків. Наприклад, доцільним є створення окремого англомовного розділу про міжнародну репутацію бренду, його інноваційні рішення, досягнення та конкурентні переваги на глобальному fintech-ринку.

2. Забезпечити системну прозорість діяльності та розвивати англомовну звітність як основу міжнародної довіри.

Позитивний імідж «Monobank» на міжнародних ринках значною мірою залежить від рівня відкритості бренду щодо управлінських, соціальних, безпекових та репутаційних аспектів його діяльності. З огляду на це доцільно формувати більш повний публічний англомовний звітний контур, який охоплював би інформацію про корпоративне управління, захист персональних даних, комплаєнс, соціальні ініціативи, управління ризиками та ключові результати діяльності. Це може включати підготовку окремого англомовного CSR- або ESG-звіту, систематизацію KPI щодо соціального впливу, відокремлення власного внеску «Monobank» від коштів, залучених через клієнтські донати, а також оприлюднення коротких підсумкових звітів за великими кампаніями. Рекомендується щорічне оприлюднення публічного документа з розділами про цифрові благодійні інструменти, підтримку суспільно значущих ініціатив, фінансову інклюзію, кібербезпеку та внутрішню соціальну політику.

3. Підкріплювати міжнародний імідж «Monobank» доказовими результатами та зовнішньою професійною верифікацією.

На міжнародних ринках стійкий позитивний образ бренду формується не лише через яскраву комунікацію, а й через підтверджені результати, які мають зовнішню репутаційну цінність. У зв'язку з цим доцільно системно використовувати у міжнародному позиціонуванні дані про професійні відзнаки, участь у глобальних рейтингах, галузевих форумах, міжнародних дослідженнях, партнерських проєктах і технологічних кейсах. Це може реалізовуватися через

створення англомовного розділу з міжнародними досягненнями, регулярне висвітлення участі у фінтех-конференціях, публікацію кейсів про інноваційні рішення «Monobank» та використання кількісних показників, що демонструють масштаби й результативність діяльності. Доречно представляти «Monobank» не лише як український необанк, а як fintech-компанію, яка поєднує технологічні інновації, високу залученість клієнтів і здатність масштабувати цифрові сервіси соціального значення.

4. Інтегрувати соціальну відповідальність «Monobank» у міжнародну репутаційну стратегію.

Важливим чинником зміцнення міжнародного іміджу «Monobank» є перетворення соціальної відповідальності на повноцінний елемент зовнішнього позиціонування. Йдеться не лише про висвітлення окремих благодійних кампаній, а про системне представлення бренду як фінтех-компанії, що поєднує цифрові інновації з суспільною корисністю. Реалізація цього напряму може охоплювати англомовне висвітлення результатів роботи сервісів цифрових донатів, підтримки ветеранів, фінансової інклюзії, освітніх проєктів, програм допомоги працівникам і заходів у сфері кібербезпеки. «Monobank» варто презентувати міжнародній аудиторії як приклад бренду, який зміг інтегрувати інструменти громадянської участі, благодійності та фінансових сервісів у єдину цифрову екосистему. Такий підхід посилює не лише емоційне сприйняття бренду, а й його репутаційну стійкість у довгостроковій перспективі.

5. Посилити міжнародну професійну присутність бренду та вдосконалити управління репутаційними ризиками.

Формування позитивного іміджу «Monobank» потребує не лише активної комунікації через власні канали, а й системної присутності у міжнародному професійному середовищі. У цьому контексті доцільно розширювати участь у глобальних fintech-форумах, професійних асоціаціях, рейтингах, аналітичних дослідженнях і партнерських ініціативах. Одночасно важливим є вдосконалення системи управління репутаційними ризиками, зокрема через моніторинг міжнародного медійного поля, аналіз тональності згадок, виявлення

репутаційних вразливостей і підготовку алгоритмів антикризової комунікації. Наприклад, «Monobank» може запровадити регулярний аналіз міжнародного інформаційного середовища, створити механізм швидкого реагування на репутаційно чутливі теми та визначити окремий контур комунікацій із міжнародними медіа й партнерами. Це сприятиме зміцненню довіри до бренду та підвищенню його впізнаваності за межами українського ринку.

Комунікаційна діяльність «Monobank» ґрунтується на цифровоцентричній моделі взаємодії з клієнтами, що забезпечує швидкість реагування, персоналізацію сервісу та інтеграцію різних каналів зв'язку. Водночас окремі елементи цієї системи потребують удосконалення, зокрема в частині узгодженості каналів, активності соціальних мереж, захисту персональних даних, стандартизації підтримки та антикризового реагування. Це дає підстави розглядати комунікаційну політику банку як технологічно розвинену систему, потенціал якої може бути посилений через підвищення процесної впорядкованості та стратегічне управління репутаційними ризиками.

Соціальна відповідальність «Monobank» має системний характер і реалізується як у внутрішньому середовищі через підтримку працівників і розвиток корпоративних політик, так і у зовнішньому вимірі через підтримку ЗСУ, ветеранів, постраждалих від війни, освітніх і благодійних ініціатив. Особливістю банку є трансформація цифрових сервісів у механізми суспільної участі, що посилює його репутацію як інноваційного та соціально активного бренду. Водночас підвищення іміджевого ефекту соціальної відповідальності потребує більшої прозорості, системної звітності та чіткого розмежування власного внеску банку і коштів клієнтів.

Імідж «Monobank» на міжнародних ринках є переважно позитивним, інноваційним і перспективним, однак міжнародна репутація бренду поки що випереджає масштаби його фактичної присутності за кордоном. Основними стримувальними чинниками залишаються обмежена географія діяльності, неповна адаптація продукту до потреб неукраїнської аудиторії та відсутність системної англomовної ESG- і CSR-звітності. У зв'язку з цим подальше

зміцнення міжнародного іміджу доцільно пов'язувати з розвитком англомовної комунікації, прозорості звітності, професійної міжнародної присутності та ефективного управління репутаційними ризиками.

ВИСНОВКИ

Імідж підприємства - це цілісно сформований у свідомості цільових аудиторій образ підприємства, який виникає під впливом результатів його діяльності, комунікаційної політики, репутаційних характеристик, якості продукції або послуг та відображає рівень довіри, оцінку і ставлення до нього з боку суспільства, споживачів, партнерів і працівників. Позитивний імідж підприємства є важливим стратегічним чинником його конкурентоспроможності, оскільки сприяє зміцненню довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів і громадськості, формуванню стійких репутаційних переваг та розширенню можливостей розвитку в різних сферах діяльності.

Управління іміджем підприємства є багатокомпонентним і безперервним процесом, що охоплює визначення принципів, етапів, чинників впливу, інструментів формування та методів оцінювання його ефективності. Формування позитивного іміджу потребує цілеспрямованої управлінської діяльності, узгоджених дій менеджменту й підрозділів зв'язків із громадськістю, а також використання сучасних комунікаційних, організаційних та інноваційних засобів. Водночас саме позитивний імідж забезпечує зміцнення ділової репутації, підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення можливостей взаємодії з цільовими аудиторіями та створює підґрунтя для його довгострокового розвитку.

Імідж проєкту «Monobank» сформувався внаслідок поєднання інноваційної бізнес-моделі, системної цифрової комунікації, емоційно виразного брендингу, високої якості користувацького досвіду та активної соціальної залученості. Відмова від традиційного формату банківського обслуговування, орієнтація на mobile-first сервіс, впізнавана візуальна айдентика, менш формалізований стиль комунікації та постійний розвиток цифрової екосистеми сприяли закріпленню за брендом образу сучасного, зручного, технологічного й клієнтоорієнтованого фінансового сервісу. Водночас встановлено, що стійкість такого іміджу визначається не лише функціональними характеристиками продукту, а й рівнем

медійної присутності, емоційної впізнаваності та участю у суспільно значущих ініціативах, які підсилюють репутаційний капітал бренду. Разом із тим високий рівень персоніфікації та емоційної відкритості комунікації зумовлює підвищену чутливість до репутаційних коливань, що актуалізує потребу в системному балансі між креативним позиціонуванням бренду та виваженим управлінням його публічним сприйняттям.

Репутаційний менеджмент «Monobank» у кризових ситуаціях має комплексний і стратегічно значущий характер, оскільки охоплює інструменти корпоративної етики, комплаєнс-контролю, клієнтського сервісу, зовнішніх комунікацій, соціальної відповідальності та антикризового реагування. Банк сформував сильний репутаційний профіль завдяки інноваційності, високій цифровій адаптивності, емоційній близькості до аудиторії та активній участі в суспільно важливих ініціативах, зокрема благодійних зборах, що суттєво зміцнило рівень довіри з боку клієнтів і суспільства. Водночас дослідження засвідчило, що висока персоніфікація бренду, неформальний стиль комунікації та публічна активність керівництва поряд із репутаційними перевагами формують і додаткові ризики, пов'язані з можливими кризовими інцидентами, порушенням конфіденційності, правовими наслідками та посиленням уваги з боку регуляторних органів.

Комунікаційна діяльність «Monobank» ґрунтується на цифровоцентричній моделі взаємодії з клієнтами, що відповідає специфіці необанку та забезпечує високу швидкість реагування, персоналізацію сервісу, інтеграцію різних каналів зв'язку й постійну доступність комунікації у звичному для користувача цифровому середовищі. Водночас проведений аналіз дає підстави стверджувати, що попри загальну ефективність цифрової комунікаційної системи, окремі її елементи потребують подальшого вдосконалення, насамперед у частині узгодженості між каналами, активності та інформативності соціальних мереж, правової виваженості публічних повідомлень, захисту персональних даних, стандартизації клієнтської підтримки та посилення антикризового реагування. У сукупності це дозволяє розглядати комунікаційну політику «Monobank» як

динамічну та технологічно розвинену систему, потенціал якої може бути суттєво посилений за умови більшої процесної впорядкованості, аналітичного супроводу та стратегічного управління репутаційними ризиками.

Соціальна відповідальність проєкту має системний характер і реалізується як у внутрішньому середовищі через підтримку працівників, розвиток корпоративних політик та етичних стандартів, так і у зовнішньому вимірі через підтримку ЗСУ, ветеранів, постраждалих від війни, освітніх і благодійних ініціатив. Особливістю «Monobank» є трансформація цифрових сервісів у механізми суспільної участі, що посилює його репутацію як інноваційного, соціально активного та клієнтоорієнтованого банку. Водночас подальше підвищення іміджевого ефекту соціальної відповідальності потребує більшої прозорості, системної публічної звітності, чіткого розмежування власного внеску банку та коштів клієнтів, а також інституціоналізації CSR як окремого напрямку стратегічного розвитку.

Імідж «Monobank» на міжнародних ринках уже характеризується переважно позитивним, інноваційним і перспективним змістом, що формується під впливом професійного міжнародного визнання, чіткого цифрового позиціонування, високої якості банківського сервісу та виразного соціального компоненту бренду. Міжнародна репутація «Monobank» поки що випереджає масштаби його фактичної присутності на зовнішніх ринках, а отже перебуває на етапі переходу від образу успішного національного fintech-лідера до статусу повноцінно інституціоналізованого міжнародного гравця. Основними стримувальними чинниками залишаються обмежена географія діяльності, неповна адаптація продукту до потреб неукраїнської аудиторії, а також відсутність системної англомовної ESG- та CSR-звітності. У зв'язку з цим подальше зміцнення міжнародного іміджу бренду доцільно пов'язувати з посиленням англомовної комунікації, розвитком прозорості звітності, розширенням професійної міжнародної присутності, інтеграцією соціальної відповідальності у глобальне позиціонування та вдосконаленням управління репутаційними ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Папп В.В., Лужанська Т.Ю., Деркач В.Ю. Імідж як складова підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2017. №23. С.157-164.
2. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 452 с.
3. Пасько М. І. Характеристика та особливості іміджу підприємства. Економіка розвитку. 2018. №1 (85). С. 58–65.
4. Баша І., Ремезь Ю. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. №28. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/499/478>
5. Курбацька Л. М. Імідж підприємства та основні етапи його формування. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 22. С. 128-135.
6. Азізов С. П., Кожан Н.В. Використання концепції управління іміджем підприємства у підвищенні його конкурентоспроможності. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2018. № 15. С. 74–81.
7. Булгакова О. В. Бренд-імідж підприємства на споживчому ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 31–36.
8. Мороз А. Підходи до визначення та структури іміджу. Філологічні студії. 2023. №14. С. 21–26.
9. Очколас О. Д., Ларіна К. В. Імідж підприємства як основа формування репутації. Теоретичне та практичне застосування результатів сучасної науки. 2024. №3. С. 117-120.
10. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посібник. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
11. Костюк Г. В. Формування позитивного іміджу підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. №1 (75). С. 176-181.

12. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38–1. С. 147–151.
13. Гринько Т. В. Теоретичні підходи до формування механізму управління іміджем підприємств сфери послуг. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 6(1). С. 85-90.
14. Корчинська О. О. Окремі аспекти управління корпоративним іміджем підприємства. Агросвіт. 2019. № 10. С. 46-52.
15. Семенчук Т. Б. Формування іміджу підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип.7. С.473–477.
16. Левкіна Р.В., Левкін А.В. Імідж підприємств на ринку екологічно чистої продукції. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 67–70.
17. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 38 (1). С. 147—151.
18. Леськова С., Пастущин, С. Теоретичні основи формування і підтримки іміджу підприємства. Трансформаційна економіка. 2023. №1. С. 39-43.
19. Гарбажій К., Кайтанський І. Формування іміджу підприємства сфери послуг. Development Service Industry Management. 2024. №3. С. 114-120.
20. Погосян К. В. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія "Економіка і управління". 2020. Т. 31 (70), № 2, ч. 2. С. 24-28.
21. Лозова В. А., Артеменко Л. П. Управління іміджем в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2739/2775>
22. Боковець В. В., Рибак Б. В. Імідж як спосіб підвищення конкурентоздатності організації. URL:

<https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46541/176468.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

23. Коваленко С. Д. Імідж підприємства як інструмент досягнення його конкурентних переваг. Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні вектори відновлення та розвитку України на засадах сталості та безпеки» м. Київ, Україна, 21 листопада 2023 р. С. 51-54.

24. Колянко О. В. Імідж підприємства як фактор його конкурентоспроможності. Підприємництво і торгівля. 2018. Вип. 23. С. 93-97.

25. Чевганова В. Я. Оцінка іміджу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. №23. С. 335-340.

26. Варнавська І. Основні чинники управління іміджем підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. №19. С. 208-214.

27. АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/>

28. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-natsionalnogo-banku-ukrayini-za-2024-rik>

29. Monobank. URL: <https://monobank.ua/>

30. Історія monobank - першого в Україні банку без відділень. URL: <https://new.finance.ua/ua/30-rokiv-nezalezhnosti/monobank>

31. Кейс із просування застосунку Monobank. URL: <https://www.promodo.ua/cases/keys-iz-prosuvannya-zastosunku-monobank>

32. Як просували Monobank. URL: <https://ain.ua/2018/09/27/kak-prodvigali-monobank/>

33. Monobank презентував нову функцію оплати в ресторанах. URL: <https://shotam.info/monobank-prezentuvav-novu-funktsiiu-oplaty-v-restoranakh/>

34. 5 котів успіху Monobank. URL: <https://new.finance.ua/monobank/5-kotov-uspeha>

35. Monobank запатентував свого кота. URL: <https://biz.nv.ua/markets/monobank-50057042.html>

36. Monobank запустив новий проект у додатку Expirenza. URL: <https://psm7.com/uk/monobank/monobank-zapustyv-novyj-proyekt-u-zastosunku-expirenza.html>

37. Monomarket. URL: <https://monomarket.ua/>

38. Благодійність з Монобанк Україна. URL: <https://caritas.ua/news/blagodijnist-z-monobank-ukrayina/>

39. Як українські банки за допомогою ЗМІ формували свій імідж. URL: <https://finclub.net/ua/reviews-ua/2020-ia-ukrainski-banky-za-dopomohoiu-zmi-formuvaly-svii-imidzh.html>

40. MONOLIT: як Гороховський та Со всупереч війні рухають український фінтех уперед. URL: <https://banker.ua/projects/monolit-gorohovskij-i-co-vopreki-vojne-dvigayut-fintech/>

41. Коробка С. В. Репутаційний менеджмент в умовах діджиталізації: стратегії та інструменти для малих підприємств в епоху інформаційних технологій. Соціальна економіка. 2025. № 69. С. 116–126.

42. Чирва Ю. Ю. Особливості формування системи репутаційного менеджменту в умовах розвитку інтернет-технологій. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. Том 4. № 2. С. 121–127.

43. Скандал із Олегом Гороховським та monobank: що кейс говорить про публічну комунікацію CEO - думки експертів. URL: <https://mmr.ua/longreads/pr/skandal-iz-olegom-gorohovskym-ta-monobank-shho-keys-govoryt-pro-publichnu-komunikacziyu-ceo-dumky-ekspertiv>

44. Омбудсман почав перевірку щодо співзасновника monobank після скандалу з прапором. URL: <https://finance.liga.net/ua/bank/novosti/ombudsman-pochav-perevirku-shchodo-spivzasnovnyka-monobank-pislia-skandalu-z-praporom>

45. «Повернись живим», UNITED24 ТА Monobank запустили збір на 10 000 дронів-камікадзе для сил оборони. URL: <https://savelife.in.ua/materials/news/povernys-zhyvym-united24-ta-monobank-zap/>

46. Усачова Л. Теоретико-методологічні засади комунікаційної політики банківських установ у сучасних економічних умовах. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fa594f4f-1766-4d2c-9305-aa4192ee1f69/content>

47. Онлайн-комунікації українських банків. URL: <https://cases.media/en/article/smm-audit-vipusk-10-onlain-komunikaciyi-ukrayinskikh-bankiv>

48. Малий Є.Б., Мала І.Б. Використання інструментів інтернет-маркетингу з метою просування послуг «Monobank». Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: матеріали III-ї наукової конференції (м. Київ, 26 квітня 2023 р.). Київ: Університет «КРОК», 2023. С.277-280.

49. Monobank | Universal Bank представив 5 нових звуків для push-повідомлень у додатку. URL: <https://minfin.com.ua/2024/07/04/130395398/>

50. Maliuta L., Rudan V., Tetiana Kuz Prospects for the implementation of the concept of corporate social responsibility of ukrainian business in wartime conditions. International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert". 2024. №1 (3). P. 78-91.

51. Які компанії стали опорою країни під час повномасштабної війни: ТОП-10 соціально-відповідальних бізнесів. URL: <https://ua.news/ua/money/kakye-kompanyy-staly-oporoj-strany-vo-vremya-polnomasshtabnoj-voyny-top-10-sotsyalno-otvetstvennyh-byznesov>

52. Кабмін виділив 100 млн грн на відновлення «Охматдиту» і медцентру дитячої кардіології та кардіохірургії. URL: <https://forbes.ua/news/uryad-vidiliv-100-mln-grn-na-vidnovlennya-stolichnoi-dityachoi-likarni-okhmatdit-09072024-22272>

53. Дія Картка - У monobank з'явилася можливість відкрити картку для всіх держвиplat. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/diya-kartka-u-monobank-z-yavilasya-mozhlyvist-vidkriti-kartku-dlya-vsih-derzhviplat-50474698.html>

54. Базова допомога в Україні - monobank пропонує бонус за оформлення. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/nova-posluga-diyi-monobank-anonsue-bonus-1758548449.html>

55. Фонд Притули, Стерненко і монобанк розпочали мегазбір на 160 млн грн на тисячу приладів нічного бачення. URL: <https://molbuk.ua/ukraine/314390-fond-pryuly-sternenko-i-monobank-rozpochaly-megazbir-na-160-mln-grn-na-tysiachu-pryladiv-nichnogo-bachennia.html>

56. Українці за 2 дні задонатили майже 300 млн грн на морські дрони СБУ Sea Baby . URL: https://zaxid.net/ukrayintsi_za_2_dni_zadonatili_mayzhe_300_mln_grn_na_morski_droni_sbu_sea_baby_n1580581

57. На 100 млн гривень з Atlas United 2024 придбали БПЛА та роботів для військових. URL: <https://shotam.info/na-100-mln-hryven-z-atlas-united-2024-prydbaly-bpla-ta-robotiv-dlia-viyskovykh/>

58. Monobank та «Спільнота Стерненка» відкрили збір на 70 мільйонів грн на FPV-дрони для захисту неба. URL: <https://shotam.info/monobank-ta-spilnota-sternenka-vidkryly-zbir-na-70-milyoniv-hrn-na-fpv-drony-dlia-zakhystu-neba/>

59. GUNIA Project і monobank пропонують скін на картку з особливим дизайном за донат на лікування важкохворих тварин. URL: <https://uanimals.org/novyny/partnerstva/gunia-project-i-monobank-proponuiut-skin-na-kartku-z-osoblyvym-dyzaynom-za-donat-na-likuvannia-vazhkokhvorikh-tvaryn/>

60. Monobank другий рік поспіль увійшов до списку найкращих необанків світу за версією CNBC та є єдиним серед українських необанків. URL: <https://tas.ua/news-post/monobank-drugyj-rik-pospil-uvijshov-do-spysku-najkrashhyh-neobankiv-svitu-za-versiyeyu-cnbc-ta-ye-yedynym-sered-ukrayinskyh-neobankiv/>

61. Monobank Developer Becomes Ukraine's First Fintech 'Unicorn' After US Fund Investment. URL: <https://www.kyivpost.com/post/61624>

62. U.S. fund values Ukrainian monobank developer at \$1 billion. URL: <https://english.nv.ua/nation/holding-company-of-monobank-s-founders-receives-investment-from-american-fund-50550411.html>

63. Засновники monobank закривають діяльність проєкту Koto у Великій Британії. URL: <https://epravda.com.ua/news/2023/11/29/707153/>

64. Європа - поки що не моно. Польський проєкт від monobank stereo загальмував через місцевий регулятор. Forbes дізнався, чому експансія необанку так і не стартувала. URL: <https://forbes.ua/ru/company/evropa-poki-ne-mono-polskiy-proekt-vid-monobank-stereo-zagalmuvav-cherez-mistsevogo-regulyatora-forbes-diznavsya-chomu-ekspansiya-neobanku-tak-i-ne-startovala-12072023-14565>

65. Балабанова Л. В., Крутушкіна О. В. Стратегічне управління маркетинговими комунікаціями: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. 179 с. URL: <http://surl.li/gpogp> (дата звернення: 14.04.2025).

66. Тімченко О.Л., Правдюк М.В. Управління якістю та зростання бізнесу. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 10 (10) С. 772-786 URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/18072/18129> DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-772-786](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-772-786)

67. Балановська Т., Гавриш О., Виржиковська Б. Формування та розвиток цифрової компетентності працівників як складова антикризового управління організацією. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № (31). С. 97-106.

68. Гавриш О. М, Драмарецька К. П. Роль лідера при управлінні організаційними змінами в підприємстві. Біоекономіка і аграрний бізнес. 2022.

Том 13. № 3. С. 18–28.

69. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Драмарецька К. П., Голік В. В. Лідерство та управління людськими ресурсами організації: навчальний посібник. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2024. 281 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Трактування поняття «імідж підприємства»*

Автор	Трактування
І. М. Баша [4]	Імідж підприємства розглядається як сукупність характеристик, що дають змогу ідентифікувати компанію та відображаються у символах, назві, логотипі, слогані або в інформаційних повідомленнях про її діяльність. Такі характеристики цілеспрямовано транслиуються аудиторії за допомогою комунікаційних інструментів, сприймаються та оцінюються нею, а згодом закріплюються у свідомості у формі стереотипних уявлень, що впливають на подальше ставлення до підприємства та його продукції.
М. І. Пасько [3]	Імідж підприємства є багатокомпонентним явищем, що охоплює уявлення про саму організацію, її персонал, якість продукції або послуг, а також репутацію керівництва. Він формується під впливом засобів масової інформації, соціальних груп і самого підприємства та наділяє його додатковими соціально значущими характеристиками, здійснюючи емоційно-психологічний вплив на цільову аудиторію.
Л. М. Курбацька [5]	Імідж підприємства визначається як образ підприємства, що формується та відображається у свідомості людей.
С. П. Азізов, Н. В. Кожан [6]	Імідж підприємства трактується як образ, що складається у свідомості різних груп стейкхолдерів, зокрема споживачів, партнерів, потенційних працівників і конкурентів.
О. В. Булгакова [7]	Імідж підприємства розуміється як сукупність ознак, що характеризують або ідентифікують підприємство, відображаються в символах і інформаційних формах та цілеспрямовано передаються аудиторії у процесі комунікації. У результаті сприйняття, оцінювання й закріплення у свідомості цільових аудиторій ці ознаки визначають подальшу поведінку суб'єктів щодо підприємства та його продукції.
С. М. Синиця, О. В. Вакун, Т. П. Фурса [8]	Імідж підприємства розглядається як образ, що формується всіма заінтересованими сторонами, зокрема акціонерами, керівними органами, персоналом, громадськістю, діловими партнерами та споживачами. Він може створюватися як унаслідок цілеспрямованого впливу самого підприємства, так і спонтанно, справляючи позитивний або негативний вплив на його діяльність.
А. Мороз [8]	Імідж підприємства визначається як складний і багатогранний феномен, що є спеціально скоригованою частиною образу певного об'єкта та сприймається як його актуалізований образ. Його формування відбувається у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії під впливом комплексу різноманітних чинників.
К. Д. Очколас [9]	Імідж підприємства розглядається як комплексний образ, що складається з уявлень і вражень про об'єкт, сформованих у свідомості суспільства або окремих соціальних груп.
Л. Е. Орбан-Лембрик [130]	Імідж підприємства визначається як враження, яке підприємство та його працівники справляють на людей і яке закріплюється у їхній свідомості у вигляді емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Продовження табл. А.1

Г. В. Костюк, В. В. Сторожук [11]	Імідж підприємства трактується як сформоване для цільової аудиторії уявлення про результати діяльності та досягнення підприємства, що постійно й динамічно впливає на його взаємини з реальними та потенційними споживачами, конкурентоспроможність, фінансові показники та взаємодію з іншими суб'єктами господарювання.
Семенчук Т.Б., Оношко Т.М. [15]	Імідж підприємства можна визначити як сформовану в суспільній або індивідуальній свідомості думку про репутацію організації, якість її товарів чи послуг, що виникає під впливом психологічних, інформаційних і маркетингових чинників, зокрема засобів масової інформації та інструментів маркетингової комунікації.
Гринько Т.В. [13]	Імідж -це дія, що спеціально розробляється для досягнення цілей організації.
О.О. Корчинська [14]	Це стереотипний образ конкретного об'єкта, що закріпився в масовій свідомості.
Левкіна Р.В., Левкін А.В. [16]	Імідж підприємства - це заявлена позиція, що є системою характеристик підприємства. Вона ґрунтується на результатах його діяльності у сфері виробництва продукції, сформованої внаслідок аналізу ринку, та спрямована на цільові аудиторії. Метою є створення у представників цих аудиторій стійкого набору уявних характеристик і тверджень щодо підприємства.

Примітка. *Джерело: сформовано автором за [3-16]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1

Динаміка активів АТ «Універсал Банк», тис. грн.*

Стаття	2023	2024	2025	Відхилення 2025\2023	
				Тис. грн.	%
Грошові кошти та їх еквіваленти	31092682	44032949	53138875	22046193	70,9
Кредити та заборгованість банків	5989702	6029883	7143371	1153669	19,3
Кредити та заборгованість клієнтів	28244097	40870440	62409167	34165070	121
Інвестиції в цінні папери	39846436	45135051	80037347	40190911	100,9
Інвестиційна нерухомість	65384	72832	64722	-662	-1
Дебіторська заборгованість щодо поточного податку на прибуток	326	326	349	23	7,1
Основні засоби та нематеріальні активи	672948	799385	899736	226788	33,7
Інші активи	13882791	9710690	9623269	-4259522	-30,7
Необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття	28347	27044	39747	11400	40,2
Усього активів	119822713	146678600	213356583	93533870	78,1

*Розраховано автором за даними банку

Таблиця Б.2

Динаміка пасивів АТ «Універсал Банк», тис. грн.*

Стаття	2023	2024	2025	Відхилення 2024\2022	
				Тис. грн.	%
Кошти банків	1029853	148857	311609	-718244	-69,7
Кошти клієнтів	94281136	120822452	176613310	82332174	87,3
Зобов'язання щодо поточного податку на прибуток	2238130	2635148	1695232	-542898	-24,3
Відстрочені податкові зобов'язання	61294	118850	161280	99986	163,1
Резерви за зобов'язаннями	101	264412	344894	344793	341379,2
Інші зобов'язання	10640759	7337823	8 592 478	-2 048281	-19,2
Усього зобов'язань	108251273	131327542	187718803	79467530	73,4

Примітка. *Розраховано автором за даними банку

Таблиця Б.3

Динаміка власного капіталу АТ «Універсал Банк», тис. грн.*

Стаття	2023	2024	2025	Відхилення 2024\2022	
				Тис. грн.	%
Статутний капітал	4202672	4202672	4202672	0	0,0
Емісійні різниці	1912465	1912465	1912465	0	0,0
Резервні та інші фонди банку	2814473	4611711	8298278	5483805	194,8
Резерви переоцінки	844592	937643	848401	3809	0,5
Нерозподілений прибуток / (непокритий збиток)	1797238	3686567	10375964	8578726	477,3
Усього власного капіталу	11571440	15351058	25637780	14066340	121,6

Примітка. *Розраховано автором за даними банку

Таблиця Б.3

Динаміка прибутку АТ «Універсал Банк», тис. грн.*

Стаття	2023	2024	2025	Відхилення 2024\2022	
				Тис. грн.	%
Процентні доходи	13227657	18258754	26057861	12830204	97,0
Процентні витрати	(1728888)	(2638564)	(5068266)	(3339378)	193,1
Чистий процентний дохід	11498769	15620189	20989595	9490826	82,5
Комісійні доходи	6209737	8616884	11188048	4978311	80,2
Комісійні витрати	(7056201)	(7580599)	(8803667)	(1747466)	24,8
Інші операційні доходи	165747	245465	435176	269429	162,5
Витрати на виплати працівникам	(1131029)	(1560568)	(2392536)	(1261507)	111,5
Витрати зносу та амортизації	(84037)	(225749)	(279743)	(195706)	232,9
Інші адміністративні та операційні витрати	(7558111)	(8237229)	(3439742)	4118369	-54,5
Прибуток до оподаткування	4727195	7109073	13787187	9059992	191,7
Витрати на податок на прибуток	(915057)	(1781783)	(3411233)	(2469166)	272,8
Прибуток за звітний період	3812137	5327291	10375964	6563827	172,2

Примітка. *Джерело: розраховано автором за даними банку

ДОДАТОК В

Таблиця В.1

**Пропозиції щодо звіту соціальної відповідальності проєкту «Monobank»,
його наповнення та структури***

Структурний елемент звіту	Змістове наповнення	Особливості написання
Титульний блок	Повна назва звіту; звітний період; дата підготовки та оприлюднення; зазначення юридичної особи, на базі якої функціонує Monobank; офіційна назва бренду; контактна інформація для звернень	Лаконічне й офіційне оформлення; чітке розмежування бренду Monobank і АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»; логотип, фірмовий стиль, QR-код або посилання на повну версію документа
Звернення керівництва	Офіційна позиція керівництва щодо ролі соціальної відповідальності у діяльності Monobank; оцінка основних викликів року; визначення ключових пріоритетів і досягнень	Стратегічний характер викладу; 2-4 конкретні результати року; відсутність рекламної риторики; коротка інфографіка з головними підсумками
Загальна інформація про звіт	Мета підготовки звіту; цільові аудиторії; часові межі; методи збору й обробки інформації; джерела даних; принципи підготовки; обмеження звіту	Методологічна основа; перелік джерел; межі звітування; розмежування внутрішніх даних і даних партнерів; принципи достовірності, прозорості, зіставності, повноти
Профіль проєкту	Характеристика Monobank як цифрового банківського проєкту; модель функціонування на базі АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»; основні сервіси; роль соціальної відповідальності в бізнес-моделі	Фактологічний виклад; акцент на цифровій специфіці проєкту; схема екосистеми продуктів, карта сервісів або хронологія розвитку соціальних інструментів
Система управління CSR та ESG	Організаційна модель управління соціальною відповідальністю; перелік політик і внутрішніх документів; відповідальні особи чи підрозділи; порядок розгляду CSR-питань на рівні керівництва	Перелік затверджених політик; дати ухвалення; органи затвердження; відповідальні підрозділи або посадові особи; схема управлінської структури
Карта стейкхолдерів	Перелік основних груп заінтересованих сторін: клієнти, працівники, партнери, держава, благодійні організації, локальні громади, ветерани, ВПО, освітні установи; їхні інтереси та канали взаємодії	Структурування за групами; зв'язок між групою, інтересом, формою взаємодії та соціальним ефектом; матриця або аналітична таблиця
Матеріальні теми звіту	Визначення пріоритетних тем: підтримка ЗСУ, цифрова благодійність, фінансова інклюзія, працівники, освіта, кібербезпека, доступність, етика, екологія	Обґрунтування суттєвості кожної теми для бізнесу та суспільства; принцип суттєвості; матриця матеріальних тем

Продовження табл. В.1

Кількісні показники та КРІ	Таблиці з основними індикаторами: суми зборів, кількість кампаній, власний внесок Monobank, кількість партнерств, охоплення користувачів, показники внутрішніх програм, освітніх	Стандартизоване групування КРІ за напрямками; порівняння з попереднім роком; пояснення методики розрахунку й джерел даних; таблиці, графіки, діаграми, короткі аналітичні коментарі
Кейси звітнього року	Детальний опис найбільш репрезентативних ініціатив: мета, учасники, інструменти реалізації, сума, кількість учасників, результат, суспільний ефект	Єдина логіка викладу: проблема, рішення, механізм реалізації, ресурси, результат, оцінка впливу; конкретні цифри, дати, назви партнерів; ілюстративність без рекламної подачі
Вплив на репутацію та довіру	Аналіз впливу соціальних ініціатив на сприйняття бренду, клієнтську лояльність, довіру партнерів, медійне висвітлення, можливі репутаційні ризики	Поєднання кількісних і якісних даних: медійне охоплення, тональність згадок, незалежні оцінки, відгуки користувачів, позиції експертів; відображення як позитивних ефектів, так і ризиків
Прогалини та виклики	Основні проблеми та обмеження в реалізації CSR: нестача даних, нерівномірність звітності, складність верифікації результатів, виклики воєнного часу, регуляторні обмеження	Критичний і чесний виклад; фіксація відсутніх даних, несформованих КРІ, слабких напрямів і факторів ризику; відсутність формального або суто виправдувального тону
План дій на наступний період	Короткострокові та довгострокові цілі у сфері CSR; заходи щодо покращення звітності, прозорості, інклюзивності, партнерств, цифрової доступності, екологічних та освітніх ініціатив	Конкретні кроки, строки реалізації, очікувані результати; розмежування короткострокових і довгострокових пріоритетів; майбутні КРІ або цільові орієнтири
Додатки	Глосарій термінів, перелік скорочень, методика розрахунку показників, додаткові статистичні таблиці, карта відповідності цілям сталого розвитку ООН, перелік партнерів, посилання на політики	Винесення громіздких таблиць, технічних пояснень, методик і довідкової інформації; перевірюваність, повнота, зручність користування без перевантаження основного тексту

Примітка. Джерело: сформовано автором