

СЕКЦІЯ 1

СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЛІДЕРСТВО, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

УДК 336.71:659.4

<https://doi.org/10.68134/ah.2026-10-30.001>**Прохорова Марина Едуардівна**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки та менеджменту, ДЗВО
«Університет менеджменту освіти» НАПН України
ORCID: 0000-0001-5967-4518

Мельник Тетяна Валентинівна

старший викладач кафедри економіки та менеджменту, ДЗВО «Університет менеджменту освіти»
НАПН України

**КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ:
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ**

Анотація. У матеріалах дослідження розкрито теоретико-методологічні засади формування та реалізації комунікаційних стратегій у міжнародній банківській діяльності. Проаналізовано наукові підходи до визначення сутності понять «комунікація», «стратегія» та «комунікаційна стратегія банку». Визначено ключові цілі та завдання комунікативної політики банківських установ у сучасних умовах цифровізації фінансового сектору. Систематизовано типологію комунікаційних стратегій міжнародних банків за критеріями цільової аудиторії (B2B, B2C), каналів зв'язку (традиційні та цифрові), а також за стратегічною метою (інформаційні, репутаційні, рекламні, кризові). Особливу увагу приділено концепції омніканальності та адаптації комунікаційних процесів до крос-культурних відмінностей. Досліджено специфіку використання традиційних, цифрових та спеціалізованих інструментів комунікації (зокрема SWIFT, блокчейн, смарт-контракти та штучний інтелект) під час здійснення міжнародних фінансових операцій. Обґрунтовано значення інтеграції інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення прозорості та зміцнення довіри стейкхолдерів. Подальший розвиток банківського менеджменту визначатиметься глибиною цифровізації, гіперперсоналізацією комунікацій та активним впровадженням принципів сталого розвитку (ESG).

Ключові слова: комунікаційна стратегія, банківський сектор, міжнародний банкінг, цифровізація, омніканальність, крос-культурні комунікації, штучний інтелект.

Abstract. This study examines the theoretical and methodological foundations of developing and implementing communication strategies within the international banking sector. It analyzes various scientific approaches to defining the concepts of "communication," "strategy," and "bank communication strategy." The core goals and objectives of banking institutions' communication policies are outlined in the context of the financial sector's digital transformation. A typology of international banking communication strategies is systematized based on target audience (B2B, B2C), channels (traditional and digital), and strategic objectives (informational, reputational, promotional, and crisis management). Special emphasis is placed on omni-channel integration and adapting communication processes to cross-cultural nuances. The application of traditional, digital, and specialized communication tools (such as SWIFT, blockchain, smart contracts, and artificial intelligence) in international financial transactions is investigated. The study substantiates the significance of integrating innovative technologies to enhance competitiveness, ensure transparency, and strengthen stakeholder trust. Further development of banking management will be shaped by the depth of digitalization, hyper-personalization of communications, and the active implementation of sustainable development (ESG) principles.

Keywords: communication strategy, banking sector, international banking, digitalization, omni-channel approach, cross-cultural communication, artificial intelligence.

Вступ

В умовах глобалізації, динамічного розвитку економіки та цифрової трансформації фінансового сектору стратегічне управління банківськими установами зазнає суттєвих трансформацій. Ефективно побудована комунікаційна стратегія перестає бути виключно маркетинговим інструментом просування продуктів, а перетворюється на ключовий компонент загальної системи корпоративного менеджменту банківської установи, який забезпечує координацію управлінських рішень, формування конкурентних переваг, підтримку ділової репутації та високий рівень довіри з боку клієнтів, інвесторів і міжнародних партнерів. Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю гнучкої адаптації банківських установ до зростаючих вимог споживачів, регуляторних обмежень, крос-культурних бар'єрів та стрімкого впровадження інноваційних технологій (зокрема штучного інтелекту, блокчейну та смарт-контрактів). У той час як більшість наукових праць присвячені окремим аспектам маркетингових комунікацій або інструментам діджиталізації, існує потреба в комплексному теоретико-прикладному осмисленні сутності, типології та інструментарію комунікаційних стратегій як інструменту стратегічного менеджменту міжнародного банкінгу.

Мета і завдання

Метою роботи є теоретичне узагальнення, систематизація та поглиблення наукових засад формування комунікаційних стратегій банківських установ у міжнародному секторі, а також визначення ролі сучасних цифрових і спеціалізованих інструментів у забезпеченні ефективності транскордонних фінансових операцій.

Для досягнення поставленої мети використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

- теоретичний аналіз і синтез – для уточнення понятійно-категоріального апарату («комунікація», «стратегія», «комунікаційна стратегія банку»);
- системний та порівняльний аналіз – для класифікації комунікаційних стратегій за різними ознаками та зіставлення традиційних і цифрових каналів зв'язку;
- метод узагальнення та систематизації – для визначення сучасних трендів у банківських комунікаціях та оцінки впливу новітніх технологій на міжнародні розрахунки.

Результати та обговорення

Поняття «комунікація» розглядається в науковому дискурсі з різних позицій: філософської, соціологічної, психологічної, лінгвістичної та економічної. У менеджменті комунікація виступає як інструмент координації діяльності та прийняття управлінських рішень. Узагальнюючи підходи вчених, під комунікацією розуміють процес обміну сигналами між відправником і одержувачем за допомогою системи кодування та декодування, який має на меті вплинути на знання, ставлення та поведінку отримувача.

Термін «стратегія» в економічному контексті трактується як комплексний довгостроковий план дій, спрямований на досягнення місії та цілей організації шляхом оптимального розподілу ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Синтез цих понять дозволяє визначити комунікаційну стратегію банку як довгостроковий план управління комунікаційними процесами, який інтегрується в загальну стратегію установи й спрямований на побудову ефективної, прозорої та довірчої взаємодії зі стейкхолдерами (клієнтами, партнерами, інвесторами, регуляторами).

Основні цілі комунікаційної стратегії банку охоплюють:

- Підвищення рівня довіри та лояльності цільової аудиторії;

- Формування та підтримка позитивного корпоративного іміджу й репутації;
- Збільшення частки ринку, просування нових продуктів і послуг;
- Забезпечення прозорості та відповідності регуляторним вимогам;
- Управління ризиками та кризовими ситуаціями;
- Розвиток цифрових каналів взаємодії та внутрішньокорпоративної комунікації.

Практична реалізація комунікаційної стратегії здійснюється через комунікаційну політику, що розв'язує такі завдання:

Формування та позиціонування бренду реалізується через використання єдиного візуального стилю, корпоративної айдентики, слоганів і digital-маркетингу. Яскравим прикладом ефективності такого підходу є досвід Monobank, який за рахунок унікальної айдентики та неформального формату спілкування залучив понад 9 млн клієнтів.

Зміцнення довіри клієнтів досягається шляхом відкритої публікації фінансової звітності, прямого діалогу з керівництвом і реалізації соціальних ініціатив. Зокрема, досвід Приват-Банку демонструє, що подібна відкритість дозволяє отримувати найвищий рівень довіри серед респондентів – 58,4%.

Стимулювання попиту на банківські послуги передбачає розробку цільових рекламних кампаній, бонусних систем і програм лояльності. Так, Ощадбанк у 2024 році завдяки впровадженню акційних умов та спеціальних програм енергонезалежності збільшив обсяги роздрібного кредитування на 25%.

Завдання щодо утримання клієнтів та забезпечення якісного сервісу вирішуються через активне впровадження чат-ботів, персоналізованого обслуговування та розвиток функціональних мобільних додатків.

У міжнародній банківській діяльності комунікаційна стратегія виступає рамковою системою, що забезпечує узгодженість дій установи на глобальних ринках. Відповідно до стандарту ISO 14050:2020 (п. 3.7.23), вона визначає механізми реалізації комунікаційної політики та досягнення стратегічних цілей.

На основі систематизації наукових джерел визначено ключові критерії класифікації комунікаційних стратегій міжнародних банків (Таблиця 1).

Таблиця 1

Класифікація та характеристика комунікаційних стратегій міжнародних банків

Критерій	Тип стратегії	Основна характеристика	Інструменти та приклади
Цільова аудиторія	B2B (Business-to-Business)	Орієнтація на корпоративних клієнтів, інвесторів, МФО	Персональні презентації, аналітичні звіти, конференції
	B2C (Business-to-Customer)	Орієнтація на роздрібних клієнтів, масову аудиторію	Реклама, соціальні мережі, мобільні додатки, онлайн-банкінг
Канали комунікації	Традиційні (офлайн)	Формування персональної довіри, юридична надійність	Особисті зустрічі, друкована преса, ТБ-реклама
	Цифрові (онлайн)	Висока швидкість, гнучкість, глобальне охоплення	Вебсайти, соцмережі, email-маркетинг, мобільний банкінг

Критерій	Тип стратегії	Основна характеристика	Інструменти та приклади
Мета комунікації	Інформаційна	Фінансова грамотність, роз'яснення послуг	JPMorgan Chase (аналітичні огляди), Citibank (платформа Citi GPS)
	Репутаційна	Розвиток КСВ, прозорість, відповідність ESG-принципам	HSBC (екопроекти), Standard Chartered (благодійні програми)
	Рекламна	Просування продуктів, стимулювання продажів	Barclays (інфлюенс-маркетинг, програми лояльності)
	Кризова	Нівелювання репутаційних ризиків, антикризовий моніторинг	Bank of America (програми підтримки клієнтів під час кризи)

Сучасною вимогою міжнародного банкінгу є врахування крос-культурних відмінностей (стиль спілкування, діловий етикет, мовні та культурні особливості регіону). Нехтування ними може призвести до репутаційних та фінансових втрат.

Для забезпечення безперервного клієнтського досвіду міжнародні банки впроваджують омніканальну комунікацію – безперешкодне перемикання між різними каналами зв'язку (SMS, електронна пошта, чат-боти, голосові виклики, фізичні відділення) із збереженням єдиної історії взаємодії (наприклад, досвід HSBC).

Серед ключових трендів банківських комунікацій на період 2020–2025 рр. виділяються:

- Широке застосування штучного інтелекту (ШІ) від базової автоматизації до прогностичної аналітики та гіперперсоналізації;
- Еволюція чат-ботів у напрямку розпізнавання природної мови (NLP) та емоційного інтелекту;
- Посилення ролі ESG-комунікацій (зелені кредити, карбонові калькулятори, соціальна відповідальність).

Забезпечення високого рівня оперативності, точності та безпеки транскордонних переказів вимагає від сучасних банківських установ проектування гнучкої комунікаційної екосистеми, що базується на гармонійному поєднанні традиційних підходів, цифрових каналів та спеціалізованих технологічних інструментів.

Традиційні канали взаємодії, такі як особисті зустрічі, телефонні й відеоконференції та офіційна ділова кореспонденція, зберігають вирішальну роль під час укладення складних стратегічних угод, структурування міжбанківських партнерств або кредитування масштабних корпоративних проєктів. Головною перевагою цього сегменту залишається максимальний рівень юридичної захищеності, мінімізація комплаєнс-ризиків та формування глибокої міжперсональної довіри між суб'єктами ринку.

Водночас цифрові канали комунікації, включно з електронною поштою, корпоративними ERP- та CRM-платформами, засобами дистанційного відеозв'язку й мобільним банкінгом, демонструють беззаперечні переваги в швидкості передачі даних, масштабованості та доступності сервісів у режимі 24/7. Проте інтенсивний перехід у цифровий простір вимагає паралельного посилення контуру кібербезпеки для протидії загрозам DDoS-атак, фішингу та витоку конфіденційної інформації.

Окрему групу утворюють спеціалізовані інструменти забезпечення міжнародних фінансових операцій, що гарантують безперебійність і прозорість транскордонних розрахунків. Стандартом передачі міжбанківських повідомлень залишається система SWIFT, яка забезпечує високу точність та стандартизацію транзакцій у глобальному масштабі. Паралельно спостерігається активна інтеграція блокчейн-технологій та смарт-контрактів, які за рахунок децентралізованих реєстрів і самовиконуваних алгоритмів суттєво скорочують транзакційні

витрати, усувають необхідність у посередниках та автоматизують виконання міжбанківських зобов'язань при досягненні встановлених КРІ.

Для надання документообігу юридичної сили у віртуальному середовищі застосовуються електронні підписи та сучасні протоколи криптографічного шифрування. Крім того, якісно новим етапом розвитку стало впровадження Conversational AI та голосових асистентів (наприклад, системи Erica від Bank of America), які обробляють мільйони запитів у режимі реального часу, забезпечуючи цілодобовий проактивний сервіс та персоніфікований контакт із клієнтами.

Висновки

Комунікаційна стратегія у банківському секторі є довгостроковим та багатофункціональним інструментом менеджменту, що поєднує внутрішньоорганізаційні процеси та зовнішні зв'язки зі стейкхолдерами. Вона спрямована на утримання конкурентних позицій, зміцнення репутації та підвищення довіри до фінансової установи.

Сучасна типологія комунікаційних стратегій міжнародних банків охоплює поділ за аудиторією (B2B, B2C), каналами (традиційні, цифрові) та цілями (інформаційні, репутаційні, рекламні, кризові). Успішна реалізація міжнародної стратегії вимагає обов'язкового врахування крос-культурних особливостей та розбудови омніканальної інфраструктури.

Ефективність міжнародних фінансових операцій забезпечується синергією традиційних (орієнтованих на персональну довіру та юридичну надійність) і цифрових каналів (орієнтованих на швидкість та зручність), а також використанням спеціалізованих інструментів (SWIFT, блокчейн, ІІІ, смарт-контракти). Подальший розвиток банківського менеджменту буде визначатися глибиною цифровізації, гіперперсоналізацією комунікацій та активним впровадженням принципів сталого розвитку (ESG).

Список використаних джерел

1. Андрейшина Н. Українці довіряють державним банкам більше, ніж комерційним. Active Group. 2023. URL: <https://activegroup.com.ua/2023/07/18/ukraynci-doviryayut-derzhavnim-bankam-bilshe-nizh-komercijnim/> (дата звернення: 29.10.2026)
2. Балазюк О., Пилявець В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-13
3. Бондар Ю. А., Легіньова Н. І. Особливості комунікаційного процесу в управлінні підприємством. Науковий вісник Льотної академії. Серія: Економіка, менеджмент та право. 2021. № 3-4. С. 15–21. DOI: 10.33251/2707-8620-2021-3-4-15-21
4. Бутенко Т. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. Економічний простір. 2025. № 197. С. 159–166. DOI: 10.30838/EP.197.159-166
5. Власюк Є. О., Стоволос Н. Б. Сутність управління організаційними комунікаціями. Innovative ways of learning development : X Міжнародна науково-практична конференція (Варна, Болгарія, 13–15 березня 2023 р.). 2023. С. 94–95.
6. Войт Б. Р., Гусаковська Т. О. Сутність та значення комунікацій в управлінні підприємствами й організаціями. Наука і молодь у ХХІ сторіччі : збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2022 р.). 2022. С. 30–32. DOI: 10.37634/efr.2020.6.4
7. Гузь М. М. Розширений підхід до класифікації маркетингових комунікацій банку. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2009. С. 273–293.
8. Завербний А. С. Комунікаційні стратегії: проблеми та перспективи формування і реалізування за умов євроінтегрування. Innovation and Sustainability. 2022. № 1. С. 13–19. DOI: 10.31649/ins.2022.1.13.19

9. Ковальчук О. В., Ковтуненко К. В., Станіславик О. В. Поняття «стратегія» у контексті стратегічного управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації економіки. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 6. С. 19–21. DOI: 10.37634/efr.2020.6.4
10. Крисько Ж. Роль ділових комунікацій в управлінні організацією. Економіка та суспільство. 2021. № 24. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-24-43
11. Малик Н. Формування комунікативної стратегії банківської установи. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (частина 1) : мат. доп. V Ювіл. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен. з міжн. участю (м. Тернопіль, 12 листоп. 2020 р.). 2020. С. 191–195. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-26
12. Маслова Н., Хоменко Б. Особливості комунікаційної політики банків України. Підприємництво та інновації. 2016. № 2. С. 108–117. URL: <https://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/60> (дата звернення: 29.10.2026)
13. Черкасова М. В. Теоретичні засади стратегії та стратегічного управління у банківській сфері. Вісник соціально-економічних досліджень. 2021. № 3-4(78-79). С. 132–141. DOI: 10.33987/vsed.3-4(78-79).2021.132-141
14. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2023. № 49. С. 36–43. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6
15. Ademi L., Sylva S., Abduli S. The Effect of Brand Image, Omni-Channel Marketing Strategies, and Organizational Culture on Customer Commitment in the Banking Sector in North Macedonia. Navigating Economic Uncertainty. 2025. Vol. 1. P. 73–86. DOI: 10.1007/978-3-031-73506-6_5
16. Robinson G., Dörry S., Derudder B. Global networks of money and information at the crossroads: Correspondent banking and SWIFT. Global Networks. 2023. No. 23(2). P. 478–493. DOI: 10.1111/glob.12408