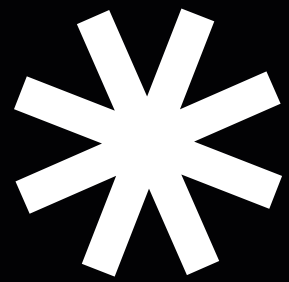
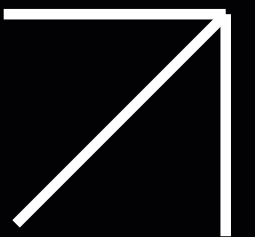


Юлія Жулій  
репутаційна консультантка  
Head of PR NovaPay

Дослідження



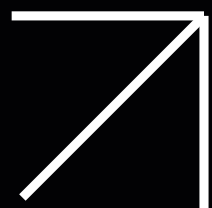
Вплив комунікацій на  
довіру до фінансових  
компаній і на ефективність  
бізнесу в Україні



# Про авторку

Юлія Жулій — консультантка зі стратегічних комунікацій і репутаційного управління,  
Head of PR NovaPay

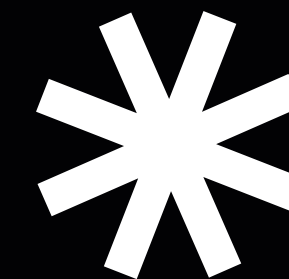
20 років досвіду у комунікаціях, зокрема, у фінансовому секторі. В портфоліо – побудова PR-функцій, кризові комунікації, робота з регуляторами, трансформаційні процеси в банківських і фінансових інституціях.



Керує комунікаціями у фінансових інституціях, викладає комунікації як дисципліну. Досліджує комунікації як системний фактор формування довіри та бізнес-ефективності.



# Про дослідження



Український фінансовий сектор останні роки працює в умовах безпрецедентної турбулентності: війна, регуляторні трансформації, репутаційні виклики, цифровізація, глобальна конкуренція за увагу.

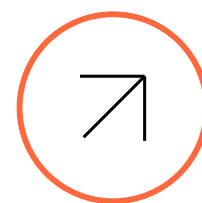
У середовищі, де продукти дедалі більше стандартизуються, ключовою конкурентною перевагою стає **довіра**. І саме комунікації виступають механізмом її формування.

**Рафал Ющак, ex-СЕО ПУМБ,  
Альфа-Банк Україна, провідних  
польських банків:**

“Безумовно, бізнес і фінансові продукти — первинні при виборі бренду. Але саме комунікації можуть або підсилити цей вибір, або зруйнувати його. Це не теорія, це доведено кейсами як стрімкого зростання, так і гучних падінь брендів на тлі вдалих або провальних комунікаційних рішень”.

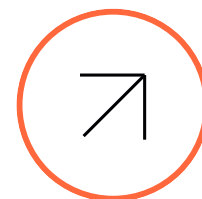
# Методологія і зміст дослідження

- ↗ Усвідомлення ролі комунікацій,
- ↗ комунікації як система,
- ↗ довіра як наслідок комунікацій,
- ↗ комунікації та ефективність бізнесу,
- ↗ турбулентність, війна і кризи,
- ↗ зрілість і майбутнє.

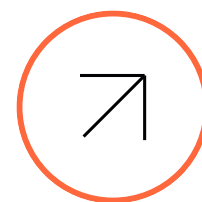


Опитані 42 топменеджери фінансового сектору України;

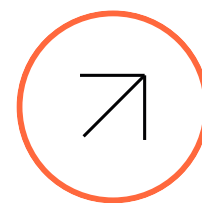
**ПУМБ**



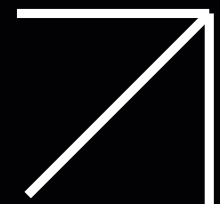
вони представляють банки, фінтех-компанії, платіжні системи, інвестиційні групи, профільні асоціації;



це чинні та колишні менеджери C-level;



метод: глибинні інтерв'ю.



# 98%

респондентів  
підтвердили:

**комунікації  
безпосередньо  
впливають на рівень  
довіри до фінансової  
компанії**

# Усвідомлення ролі комунікацій

Це не гіпотеза — це практичний досвід управлінців.

**Григорій Овчаренко, директор з управління активами інвестгрупи ІСУ в Україні:**

“Комунікації — один із основних елементів фінансової системи. Так було не завжди, ця роль розвивалась еволюційно: із одного із комунікаційних каналів PR зріс до важливого вектору, вбудованого в загальну систему і структуру компанії”.

**Антон Тютюн, заступник голови правління Ощадбанку:**

“В нинішньому світі, де продукти і послуги банків і фінансових інституцій більш менш подібні і часто на одному рівні, все більшу і більшу роль при виборі споживача відіграватимуть емоції, які бренд викликає, а значить, його вірне позиціонування, тон голосу і що саме він транслює своїй аудиторії”.

# Як компанії класифікують комунікації

**Петро Пекур, віцепрезидент Асоціації українських банків, інвестор:**

“На жаль, поки в Україні комунікація як функція грає другорядну роль, тоді як в Америці та Європі PR-напрямок — один із ключових бізнес-стрімів”.

## **Insight:**

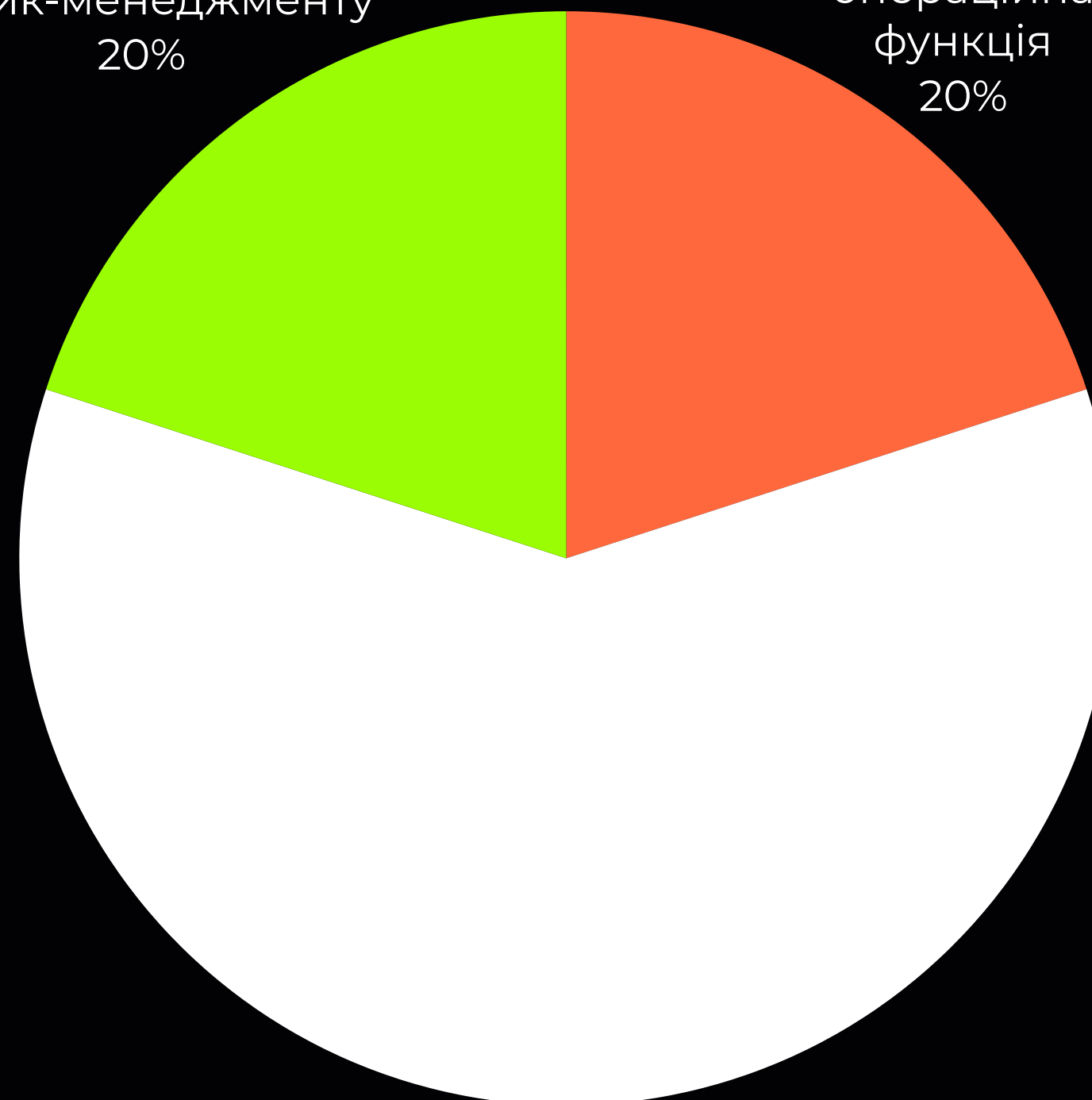
Український ринок перебуває в точці переходу від сприйняття PR як інструмента до розуміння його як управлінської функції.

**Вікторія Михайльо, CEO Українського альянсу фінансової сталості, членкиня наглядових рад:**

“Комунікації по своїй важливості мають стояти на тому самому рівні, що й продукти і процеси. Це не частина маркетингу”.

мікс стратегічної, операційної функцій та ризик-менеджменту  
20%

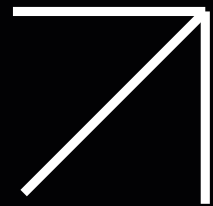
підтримуюча / операційна функція  
20%



Стратегічна функція  
60%

# Комунікації як система

Учасники дослідження одностаїні: комунікації **працюють лише тоді, коли вони системні.**



**Олександр Панченко, экс-член НКЦПФР, експерт з інвестиційних питань**

“Комунікації мають бути вбудовані в усі процеси всередині компанії, і при важливих подіях, процесах, особливо трансформаційних, комунікації мають підключатись на початковому етапі. Бо коректні комунікації можуть направляти суспільну думку у більш сприятливе русло і навіть виправляти помилки. І тут варто говорити як про зовнішні, так і про внутрішні комунікації”.

**Гліб Бурцев, фінтех-експерт, директор з розвитку бізнесу TAS Link:**  
“Системні комунікації — це, передусім, керована і постійна діяльність. Послідовність дій тут as easy: аналіз, планування, виконання і контроль”.

**Євген Кочкін, CEO ProFIX Group:**

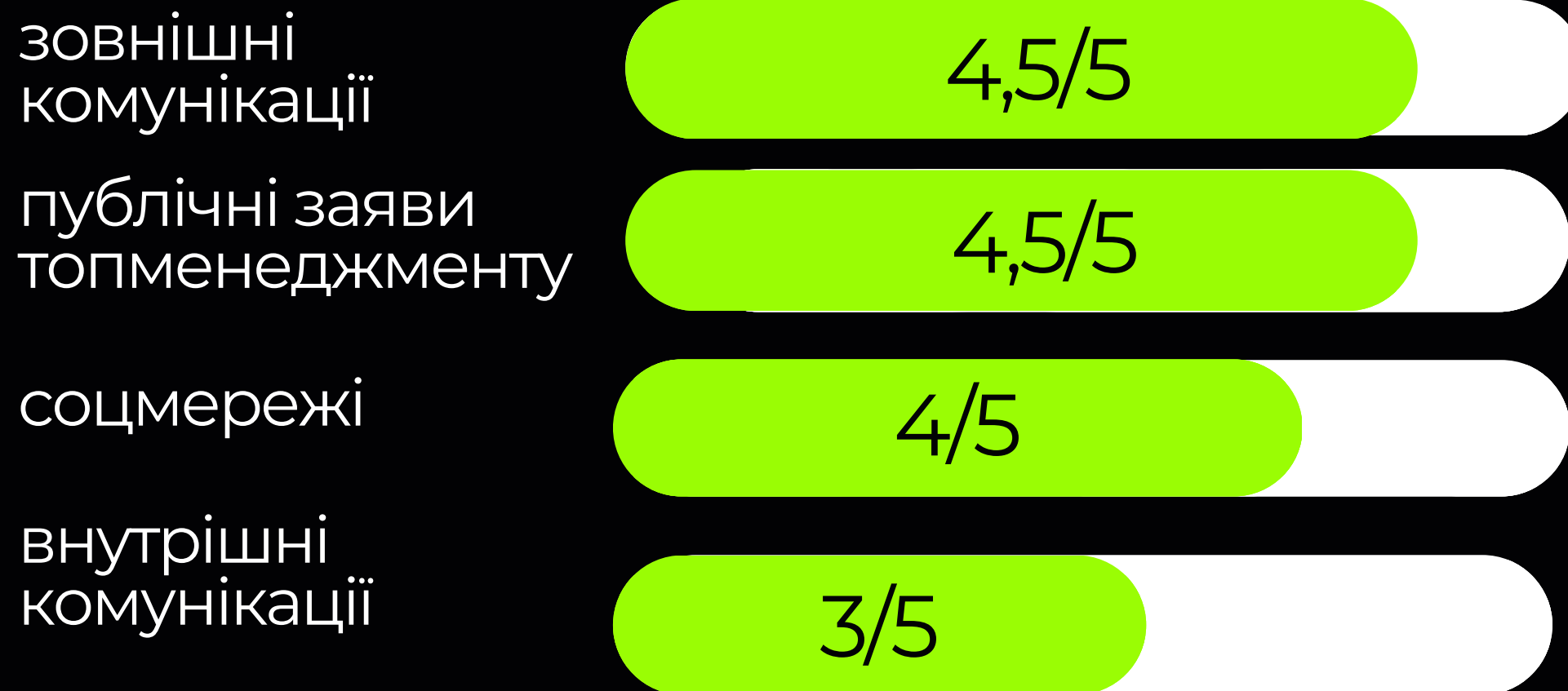
“Системні комунікації передбачають єдиний сталий вектор комунікацій і єдині меседжі — від керівників, PR-підрозділу, співробітників, що працюють з клієнтами. І не в один конкретний період, а тривалий час”.

**Сергій Сінченко, CEO Moneyveo:**

“Системні комунікації — це ті, які мають конкретну ціль і досягають її. Це точно не комунікації заради комунікацій”.

# УЗГОДЖЕНІСТЬ ПОТОКІВ

**25% респондентів** оцінили рівень узгодженості внутрішніх і зовнішніх комунікацій лише на **50% від потенціалу**. Так більшість колег бачать розвиток напрямів:



## Insight:

Саме внутрішні комунікації залишаються системною зоною росту для фінансових компаній.

**Євген Шуліка, голова правління АСВІО Банку:**

“Щоб бренд був сильним зовні, він має бути живим всередині компанії”.



# 75%

учасників назвали  
ключовими чинниками  
довіри:

- прозорість,
- послідовність,
- відкритість до діалогу.

# Довіра як наслідок КОМУНІКАЦІЙ

**ex-CEO одного із найбільших українських банків:**

“Комунікації – невід’ємна частина для формування довіри для банківського ринку, а якщо це ще й публічна компанія – то й поготів”.

**Ігор Фомічов, Deputy CEO EasyPay:**

“У фінансовому світі все побудоване на довірі”.

**Сергій Сінченко, CEO Moneyveo:**

“Довіра як наслідок комунікацій залежить не стільки від відсутності криз, скільки від поведінки в кризових ситуаціях. Помилки є і будуть у всіх. Головне перед кризою — мати потужну PR-стратегію із кейсами на всі випадки життя і на кожне випробування. Головне після кризи — вийти із неї сильнішим”.

**Рафал Ющак, ex-CEO ПУМБ, Альфа-Банк Україна, провідних польських банків:**

“Відкритість до діалогу — критично важлива риса фінансової компанії. Коли я очолював найбільший український банк, ми запустили новий mobile banking застосунок. Він був неідеальним, і ми отримали хвилю хейту. Що ми зробили? Запросили всіх критиків у head office. На цій зустрічі не було шампанського чи вишуканих фуршетів. Але був чіткий меседж: так, ми не ідеальні, але ми хочемо розвиватися, вдосконалюватися, і ми вас чуємо”.

# Що руйнує довіру?

**Григорій Овчаренко, директор з управління активами інвестгрупи ІСУ в Україні:**

“Найбільше руйнують довіру на фінансовому ринку:

- невиконання своїх обіцянок і зобов'язань перед клієнтами;
- непослідовність комунікацій;
- ненадійність в плані доступу до коштів клієнтів, в тому числі коректна робота із зверненнями клієнтів”.

**Антон Тютюн, заступник голови правління Ощадбанку:**

“Відсутність реакції на негативні події може зруйнувати довіру до фінінституції”.

**Петро Пекур, віцепрезидент Асоціації українських банків, інвестор:**

“Єдиний спосіб уникнути руйнування довіри до бізнесу – превентивні комунікації, навіть (чи особливо) у кризових комунікаціях”.

## Відновлення довіри

**ex-CEO одного із найбільших українських банків:**

“Для відновлення довіри після криз дуже важливими є відкритість і проактивність, прозорість, впевненість і послідовність”.

**Євген Кочкін, CEO ProFIX Group:**

“Найбільше руйнує довіру до фінансових інституцій і, зрештою, до будь-якого бізнесу — невиконання обіцянок і непослідовність комунікацій. Зруйнувати її, як відомо, дуже легко, а от відновити — дуже важко, особливо коли говоримо про масові фінансові продукти і послуги. Єдині кроки для її відновлення — послідовна і постійна комунікація, звісно, підтверджена діями”.

# 95%

респондентів бачать прямий зв'язок між якістю комунікацій і:

- залученням клієнтів,
- їхнім утриманням,
- партнерствами,
- взаємодією з регуляторами,
- залученням інвестицій.

# Комунікації та бізнес- ефективність

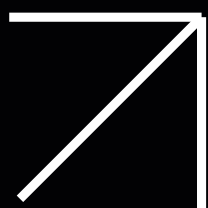
**Андрій Прусов, банківський та інвестиційний експерт із міжнародним управлінським досвідом, випускник американської та британської бізнес-школи:**

“Я глибоко розумію вплив комунікацій на бізнес-результати і майбутнє. І в цьому контексті виділяю дві головні вимоги до комунікаційної функції:

- правильна швидка адекватна реакція на події – із розумінням перспектив, вдалим використанням інновацій;
- проактивна позиція – ніби знаходитись на гребені хвилі, правильно рулити комунікаційними потоками – внутрішніми і зовнішніми”.

**Вікторія Михайльо, CEO Українського альянсу фінансової сталості, членкиня наглядових рад:**

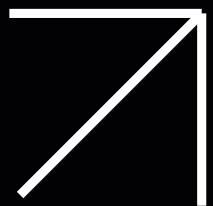
“Великий системний бізнес обов'язково має бути проявлений. Як це інакше зробити, як не з допомогою комунікацій”.



# Вплив комунікацій на ефективність бізнесу

## **Сергій Сінченко, CEO Moneyveo:**

“Короткострокових результатів без системного PR можна досягти. Але його зафіксувати, утримувати без PR майже неможливо. Я б провів таку аналогію з військовою справою: якщо бізнес захопив якусь висоту, позицію, то PR буде укріплення і захищає її”.



## **Гліб Бурцев, фінтех-експерт, директор з розвитку бізнесу TAS Link:**

“Вплив комунікацій на довіру до бізнесу я усвідомив зі свого першого дня роботи в банку: бо як досягати плану продажів, якщо про тебе не знають?”.

## **Insight:**

Комунікації виконують функцію стабілізації досягнутого результату.

## **Євген Шуліка, голова правління АСВІО Банку**

“Комунікації формують довіру до фінансової компанії і, передусім, ця довіра ґрунтується на знанні бренду. Адже говорять лише про тих, кого знають. І обирають тих, кого розуміють. Якщо про бренд або компанію клієнт нічого не знає, він не присутній у виборі, а, значить, не потрапляє на полицю рішень. Його просто не існує”.

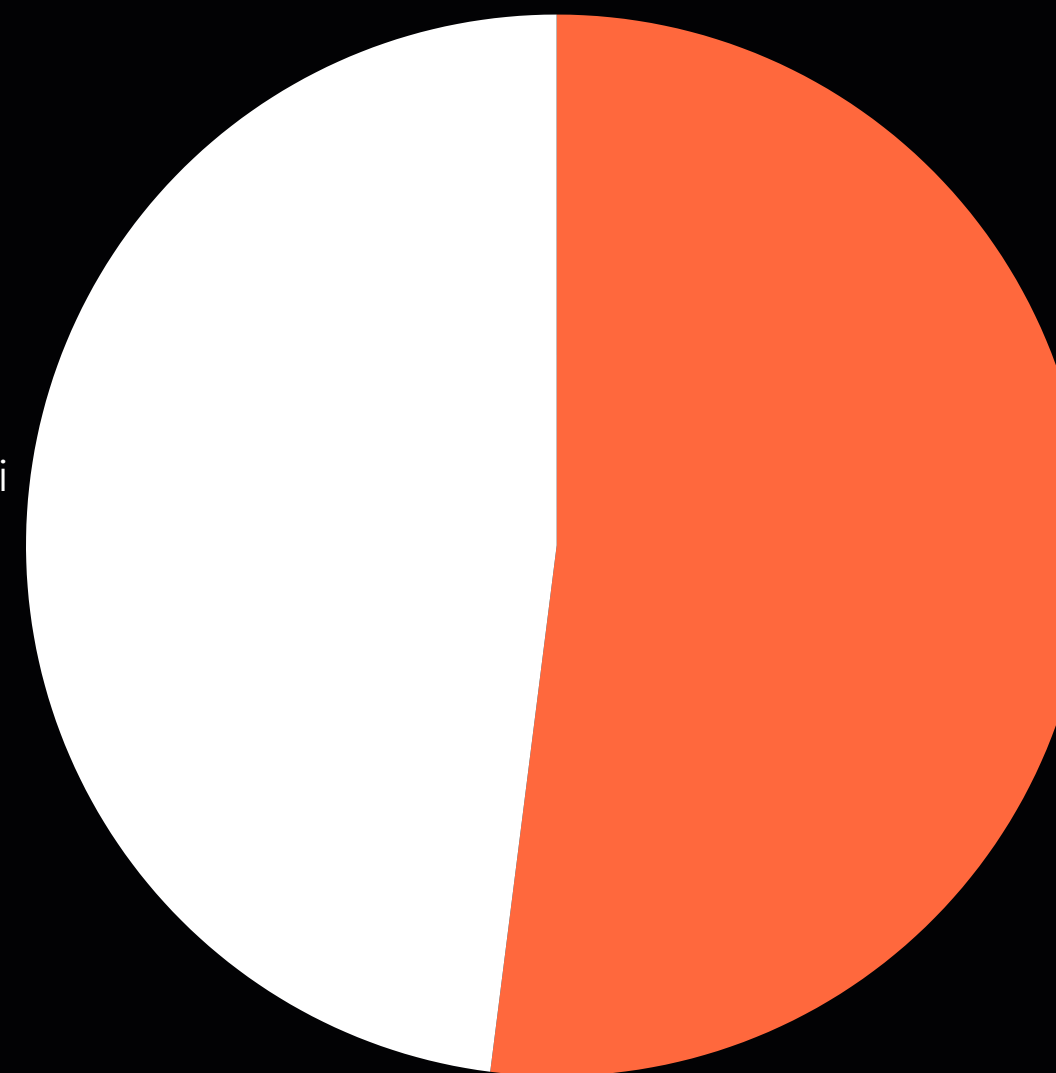
# Турбулентність, війна, кризи

**100% респондентів, які працювали на українському ринку на початку великої війни, відзначили зміну підходів до комунікацій з перших її днів.**

**Гліб Бурцев, фінтех-експерт, директор з розвитку бізнесу TAS Link:**

“Головне у кризових комунікаціях — чітко і прозоро говорити, навіть якщо відповідь бізнесу “ми поки не знаємо, як вирішити цю проблему”.

не були готові  
48%



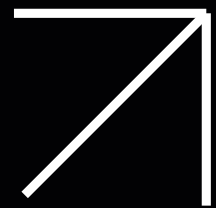
були готові до  
кризових подій  
2022 року  
52%

**Антон Тютюн, заступник голови правління Ощадбанку:**

“Військовий час пришвидшує темп — немає часу на додаткові пояснення, потрібно прокомунікувати один раз і якісно”.

# Кризові комунікації як момент істини

Фінансовий сектор традиційно працює в умовах високих репутаційних ризиків. За досвідом респондентів, будь-яка криза — операційна, регуляторна, технологічна чи репутаційна — миттєво впливає на довіру клієнтів, партнерів і ринку загалом. Саме тому кризові комунікації учасники дослідження називають одним із ключових елементів системи управління довірою.



**Антон Тютюн, заступник голови правління**

**Ощадбанку:**

“Кризові комунікації набувають нині ще більшої значущості. Бо навіть якщо комунікації і відреагували на кризу, але зробили це не вчасно, це буде означати, що із кризою не впорались”.

**Євген Шуліка, голова правління АСВІО Банку:**

“Кризи неминучі. Тому важливими є не їхня відсутність, а дії в кризові періоди. Вирішальну роль відіграє швидкість, зокрема, швидкість погодження рішень, про яку не так часто говорять, але яка визначає результат”.

**Петро Пекур, віцепрезидент Асоціації українських банків, інвестор:**

“Наразі на нашому ринку сила комунікацій більше помітна в кризу, тоді як у спокійні часи їм приділяють менше уваги. А дарма”.

## **Insight:**

Кризи не є винятком для фінансового сектору — вони є частиною реальності.

# 100%

управлінців впевнені, що швидкість рішень визначає результат кризових комунікацій.

Ба більше – не лише правильність меседжу, а й швидкість його погодження і публікації впливає на довіру.

## Insight:

Проактивна позиція працює краще за реактивну. Відсутність комунікації руйнує довіру швидше, ніж помилки. А емоційна складова комунікацій стає дедалі важливішою.

## Олександр Панченко, экс-член НКЦПФР, експерт з інвестиційних питань:

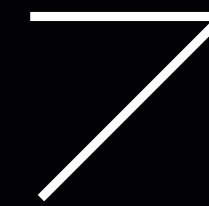
“В кризових комунікаціях мовчання завжди нестиме негативний вплив. Превентивна комунікація і тим паче чітка публічна позиція навіть на незручну тему — завжди про виграш у підсумку. І саме відсутність комунікацій, пояснень — перше, що руйнує довіру на фінансовому ринку”.

## Вікторія Михайльо, CEO Українського альянсу фінансової сталості, членкиня наглядових рад:

“Сила комунікацій – в силі слова. Сила слова народжує емоцію. Нинішньому світу потрібна емоція – усвідомлена, щира і зрозуміла”.

## Insight:

Комунікації працюють не тоді, коли настає криза, а тоді, коли система комунікацій була побудована до неї.



# 70%

прогнозують **зростання ролі комунікацій** у найближчі два–три роки.

# 60%

планують збільшити **інвестиції у комунікації** у найближчий час.

# Зрілість і майбутнє

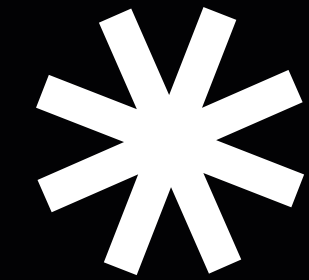
**Олександр Панченко, экс-член НКЦПФР, експерт з інвестиційних питань:**

“Вважаю, що в найближчі роки роль комунікацій зростатиме — вони точно ще не на тому рівні, як мають бути. Якщо у компаніях високого щабля все добре, то малі і середні бізнеси тільки починають усвідомлювати вплив і силу комунікацій на довіру до них. І так, у комунікаційні процеси доведеться інвестувати — особливо на початкових етапах, навіть якщо здається, що одразу це не має значення чи не окупається”.

**Вікторія Михайльо, CEO Українського альянсу фінансової сталості, членкиня наглядових рад:**

“Я прогножую зростання ролі комунікацій. Світ і покоління змінюються, відкритості стає все більше. В ньому залишаються працювати тільки сталі, змістовні речі. Такими речами цілком можуть бути комунікації. Звісно, якщо вони про цілісність і про цінності”.

# Ідеальна комунікаційна система



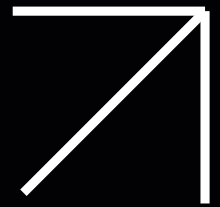
За результатами дослідження вона має:

- автономний статус на рівні C-level,
- єдиний центр прийняття рішень,
- синергію внутрішніх і зовнішніх потоків,
- чіткий зв'язок із бізнес-стратегією,
- проактивність,
- швидкість реакції,
- постійну релевантність аудиторіям.

**Андрій Прусов, банківський та інвестиційний експерт із міжнародним управлінським досвідом, випускник американської та британської бізнес-шкіл:**

“Ідеальна система комунікацій – це синергія продукту і власне комунікацій, яка рухає бізнесу вперед. Це реально працюючий інструмент для побудови відносин із стейкхолдерами”.

# Що заважає формуванню довіри?



У відповідях на це питання думки керівників розійшлись. В цьому розділі зібрані найцікавіші із них.

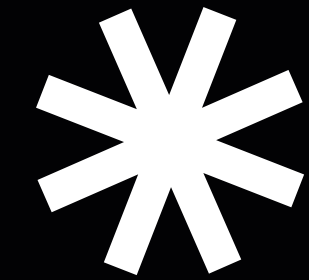
**ex-CEO одного із найбільших українських банків:**

“Нині комунікаційним функціям формувати довіру може заважати олдскульність – вона може виражатися в невмінні працювати з інфлюенсерами, соцмережами. У PR дуже важливо бути up to date”.

**ex-CEO одного із найбільших українських банків:**

“Ще один фактор, який може бути негативом для формування довіри на фінансовому ринку – розрізненість профільних асоціацій. На жаль, зараз немає консолідованої позиції ринку, але певного моменту – можливо, вже зараз? – варто забути про конкуренцію та спільними діями показати силу комунікацій”.

# Підсумкові спостереження



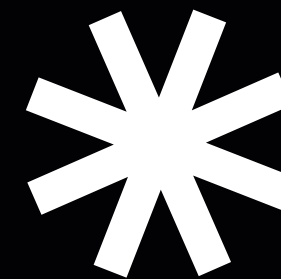
**Український фінансовий сектор рухається до розуміння комунікацій як системного управлінського інструмента.**

Комунікації:

- формують знання про бренд,
- створюють емоційний зв'язок,
- захищають бізнес у кризі,
- впливають на стабільність доходів,
- визначають конкурентоспроможність.

**Рафал Ющак, ex-CEO ПУМБ, Альфа-Банк Україна, провідних польських банків:**

“Якби комунікації не мали значення, у світі не існувало б такої кількості фейків”.



**Довіра в фінансовому секторі — це капітал.  
І цей капітал формується системно — через  
узгоджені, послідовні, стратегічні комунікації.**

**Євген Кочкін, CEO ProFIX  
Group:**

“Без доречної і правильної  
комунікації навіть правильні  
речі не матимуть ваги”.

# Відчувайте силу КОМУНІКАЦІЙ!



**Yuliia Zhulii**

Strategic Communications Director | Crisis &  
Reputation Expert | Helping Brands & CEOs Build...

