

Тур Г. О.

*аспірант кафедри банківської справи та страхування  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Науковий керівник – д.е.н., професор,  
професор кафедри банківської справи та страхування  
Краснова І. В.*

## МЕТРИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВИХ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ

За даними Національного банку України, станом на кінець 2024 року 82% усіх роздрібних платежів українці здійснюють через телефон, що на 23 п.п більше порівняно з 2020 роком [1]. Monobank уже має 8,5 млн клієнтів, Ізібанк — 2,2 млн, Sense SuperApp — 1,8 млн. Глобально обсяг ринку цифрових банківських продуктів становить 1,1 трлн дол. США [2]. Проте 57% таких продуктів не досягають безбитковості протягом перших 18 місяців через відсутність науково обґрунтованих метрик оцінювання. Банки застосовують традиційні показники, ігноруючи специфіку продуктового підходу. Проте цифрова трансформація змінює об'єкт оцінювання, коли традиційні фінансові показники (ROE, ROA, CIR) недостатні для оцінки продуктового підходу. Необанки конкурують через користувацький досвід, швидкість інновацій та екосистемну інтеграцію. Наразі цифрова зрілість розглядається як системна здатність організації створювати цінність шляхом цифрових інновацій [3]. Ключовим стає здатність продукту створювати сталу клієнтську цінність, забезпечувати фінансову віддачу та формувати довгострокову лояльність.

Відсутність стандартизованих показників створює три проблеми: 1) ускладнюється порівняльний аналіз різних моделей (необанки, платформні банки, цифрові бренди); 2) менеджмент не має обґрунтованих КРІ для розподілу ресурсів; 3) інвестори та регулятори позбавлені еталонних показників оцінки життєздатності бізнес-моделей цифрових роздрібних банків.

У відповідь на ці критичні проблеми світова практика виробила кілька усталених підходів до оцінювання ефективності цифрових продуктів. Модель AARRR (*Acquisition* – залучення, *Activation* – активація, *Retention* – утримання, *Revenue* – дохід, *Referral* – рекомендації) фокусується на воронці конверсії користувачів [4]. Індекс відповідності продукту ринку (*Product-Market Fit Score*) вимірює частку користувачів, які були б «дуже розчаровані» відсутністю продукту [5]. Індекс цифрової зрілості банкінгу (*Digital Banking Maturity Index*) оцінює рівень зрілості за технологічними та організаційними критеріями [6]. Однак ці підходи мають обмеження. Модель AARRR не враховує фінансову ефективність на рівні продукту, індекс Product-Market Fit є одновимірним показником, а індекси зрілості фокусуються на організаційному, а не продуктовому рівні. Сформована система метрик інтегрує сильні сторони цих підходів у комплексний багатовимірний аналітичний інструментарій (табл. 1).

Цифровий банкінг функціонує як екосистема клієнтських цінностей, що базується на: масовій персоналізації (AI-рекомендації), безшовному

клієнтському шляху (omnichannel), цифровій довірі (кіберстійкість, захист даних) та поведінкових метриках (engagement, retention, churn). Відповідно, система оцінювання інтегрує фінансові, поведінкові та технологічні аспекти.

**Таблиця 1**

**Багатовимірна система метрик успіху цифрових роздрібних банківських продуктів**

| Напрямок                                                                        | Ключові KPI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Фінансова ефективність</b>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>показники прибутковості продукту, маржинальності;</li> <li>вартість залучення клієнта (CAC Customer Acquisition Cost);</li> <li>довічна цінність клієнта (CLV Customer Lifetime Value);</li> <li>- рентабельність інвестицій у цифровізацію (ROI Return on Investment);</li> <li>ефективність цифрових витрат (Digital Cost Efficiency).</li> </ul>                             |
| <b>Клієнтська цінність</b> (рівень лояльності та задоволеності)                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>індекс задоволеності клієнтів (CSI Customer Satisfaction Index);</li> <li>індекс чистої лояльності (NPS Net Promoter Score);</li> <li>коефіцієнт утримання (Retention Rate);</li> <li>- глибина використання продукту (Usage Depth).</li> </ul>                                                                                                                                 |
| <b>Залученість</b> (ступінь інтегрованості клієнтів у цифрове середовище банку) | <ul style="list-style-type: none"> <li>середня кількість взаємодій на користувача (Digital Interaction Frequency);</li> <li>частка активних користувачів мобільного додатку (Active User Share);</li> <li>співвідношення місячних до щоденних активних користувачів (MAU/DAU);</li> <li>коефіцієнт конверсії з цифрових каналів (Conversion Rate);</li> <li>- показник дій на клік (Click-to-Action Ratio).</li> </ul> |
| <b>Операційна стійкість</b> (ефективність бізнес-процесів у цифрових каналах)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>середній час виконання операції (Average Processing Time);</li> <li>рівень автоматизації операцій (Automation Ratio);</li> <li>частка самостійно виконаних клієнтом операцій (Self-Service Rate).</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| <b>Технологічна якість</b>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>коефіцієнт безвідмовності систем (System Uptime %);</li> <li>швидкість оновлень і релізів (Deployment Frequency);</li> <li>рівень кіберінцидентів (Cybersecurity Incident Rate).</li> </ul>                                                                                                                                                                                     |
| <b>ESG-метрики</b>                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>частка клієнтів, що використовують «зелені» цифрові сервіси (Green Usage Share)</li> <li>скорочення паперових операцій (Paperless Ratio);</li> <li>вуглецевий слід цифрового банкінгу (Digital Carbon Footprint).</li> </ul>                                                                                                                                                    |

*Джерело: складено авторами*

Узагальнена система оцінювання має певні методологічні обмеження. По-перше, складність інтерпретації зумовлена відсутністю чітких порогових значень (benchmarks) для окремих метрик. По-друге, такі підходи не враховують взаємозв'язків між метриками, коли оптимізація одного параметра часто призводить до небажаних наслідків у іншому (наприклад, стрімке зростання клієнтів може супроводжуватись погіршенням показників LTV/CAC). По-третє, знижена точність через надмірну універсальність, адже однакові моделі по-

різному працюють у сегментах корпоративних та індивідуальних клієнтів, масовому й преміальному секторах.

Водночас ці обмеження не применшують значущості систем, а вказують на вектори їхнього вдосконалення: перехід до гнучкого бенчмаркінгу, розвиток когортного аналізу та налаштування порогових значень і KPI під особливості окремих сегментів банківського ринку.

Світова практика ілюструє еволюцію систем вимірювання від домінування фінансових показників до інтегрованих підходів, що поєднують метрики відповідності продукту ринку (*product-market fit*), операційну ефективність, клієнтський досвід, ESG-метрики та індикатори стійкості бізнес-моделі. У вітчизняній науці спостерігається фрагментарність, коли домінують або маркетингові, або фінансові метрики, рідше — їх комбінації.

Для українського ринку універсальні підходи мають бути адаптовані під місцевий контекст. По-перше, воєнний стан вимагає підвищеної уваги до кіберстійкості та операційної резилентності. По-друге, високий рівень готівкового обігу вимагає моніторингу цифрового сприйняття (*digital adoption*) серед традиційно консервативних сегментів населення. По-третє, домінування гібридних організаційних моделей – необанки, що функціонують на ліцензіях материнських банків (наприклад, Monobank) – ускладнює порівняльний аналіз з чистими необанками (*pure-play neobanks*).

Український практичний досвід підтверджує релевантність запропонованих метрик для вітчизняного контексту. Для прикладу Monobank, що досяг MAU/DAU ratio на рівні 0,65 (при бенчмарку 0,3-0,4) підтверджуючи релевантність багатовимірних аналітичних систем. Це дозволяє окупити дорогий САС тривалою цінністю клієнта навіть на конкурентному ринку.

Отже, інтегрована аналітична система повинна бути багатовимірною, сегментною та аналітичною, поєднуючи економічну, поведінкову та технологічну складові. Вона має будуватися на аналітиці даних (*data-driven* стратегії), бути орієнтованою на гнучкі стратегії розвитку продуктів, забезпечувати прозорість ESG і стійкість до шоків. Перспективи її імплементації передбачають верифікацію на великих вибірках, визначення динамічних бенчмарків для українських умов і впровадження цифрових інструментів автоматичного моніторингу.

### **Список використаних джерел:**

1. Національний банк України. У 2024 році бізнес і населення активно здійснювали кредитові та дебетові перекази. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2024-rotsi-biznes-i-naselennya-aktivno-zdiysnyuvali-kreditovi-ta-debetovi-perekazi>
2. McKinsey. Global Banking Annual Review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>

3. Лавренюк, В., & Краснова, І. (2025). Метрики цифрової зрілості іноземних банків в Україні. *Modeling the development of the economic systems*, (2), 286–293. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-36>
4. McClure, D. (2007). Pirate Metrics (AARRR). URL: [https://mcgaw.io/wp-content/uploads/2016/04/PirateMetrics\\_Final.pdf](https://mcgaw.io/wp-content/uploads/2016/04/PirateMetrics_Final.pdf)
5. Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., & Sriram, S. (2006). Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139-155. <https://doi.org/10.1177/1094670506293810> (Original work published 2006)
6. Deloitte. Digital Banking Maturity 2024. The biggest global digital banking study <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html>

**Федіна І.С.**

*Ризик-менеджмент фінансового бізнесу, 5 курс магістратура  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
Науковий керівник – д.е.н., професор,  
професор кафедри банківської справи та страхування  
Краснова І. В.*

## **ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Цифровізація фінансових послуг стала ключовим фактором структурних змін світової економіки, стимулюючи фінансову інклюзію та розширюючи доступ до фінансових інструментів у різних країнах. Цифрова трансформація охоплює не лише технологічну модернізацію, але й фундаментальні зміни у бізнес-моделях фінансових установ, регуляторному середовищі та взаємодії з клієнтами. Основними драйверами процесу є розширення екосистеми фінтеху, інтеграція API-рішень, використання великих даних (Big Data), розвиток регуляторних інновацій (PSD2, RegTech) і формування цифрової публічної інфраструктури (Digital Public Infrastructure, DPI) [1] (рис. 1).

Необанки стали одним із ключових драйверів нової хвилі фінансової інклюзії. Відсутність фізичних відділень забезпечує їм операційні витрати, що у 5–10 разів нижчі, ніж у традиційних банків, що дозволяє пропонувати доступні тарифи, прозорі умови та гнучкі фінансові продукти. Це має значення для залучення клієнтів, які раніше були виключені з фінансової системи. Показовим є приклад Nubank у Бразилії, який обслуговує понад 70 млн клієнтів, значна частина яких не мала доступу до банківських послуг. Подібні результати демонструють Revolut у Європі та Chime у США, які швидко розширюють клієнтську базу завдяки простоті користування, швидкому обслуговуванню та відсутності прихованих комісій [2].