

Ю. Б. Костенюк,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової економіки,
E-mail: yu.bahliuk@donnu.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1218-2097>;

М. М. Романова,

студентка 4 курсу, спеціальність 051 Економіка,
E-mail: romanova.m@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8483-345X>;

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Гібридна стратегія інноваційного розвитку необанку

Стаття присвячена розробці гібридної стратегії інноваційного розвитку українського необанку Монобанк через інтеграцію криптовалютних сервісів в умовах розгляду законопроекту про легалізацію криптовалют у Верховній Раді України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю диверсифікації джерел доходів необанків з огляду на насичення базового ринку та регуляторні зміни у сфері цифрових активів. Обґрунтовано класифікацію Монобанку як необанку за критеріями Європейського банківського органу: повністю цифрова модель без фізичних відділень; клієнтоцентрична бізнес-модель; власна технологічна платформа; методологія швидкої розробки продуктів. Проведено SWOT-аналіз конкурентної позиції банку, який виявив дисбаланс між можливостями та загрозами в умовах воєнного стану, кіберризиків і регуляторної невизначеності. Виконано порівняльний аналіз криптостратегій міжнародних необанків Revolut та Nubank, який підтвердив переваги ролі посередника над створенням власного токена. Успіх Revolut базується на поетапній інтеграції та отриманні регуляторних ліцензій, тоді як провал власного токена Nubank демонструє ризики поспішних рішень без чіткої регуляторної стратегії. Розроблено концепцію Monobank Crypto Hub з трифазним упровадженням, де перший етап зосереджується на базовому функціоналі з обов'язковими лімітами операцій та освітнім модулем для мінімізації репутаційних ризиків, другий етап передбачає розширення функціональності через стейкінг і преміум-підписку, третій етап охоплює повну екосистему з криптодепозитами й інтеграціями з децентралізованими фінансовими протоколами. Фінансове моделювання демонструє поступове досягнення беззбитковості з акцентом на управлінні операційними та репутаційними ризиками.

Практична цінність дослідження полягає у формуванні конкретної дорожньої карти криптоінтеграції для українських фінтех-компаній. Запропонований підхід ураховує специфіку функціонування фінансового сектору України в умовах воєнного стану та підвищеної макроекономічної волатильності. Отримані результати можуть бути використані як аналітична основа для формування стратегій цифрової трансформації банківських установ у період післявоєнного відновлення економіки.

Ключові слова: *необанк, Монобанк, криптовалюта, диверсифікація, фінтех, SWOT-аналіз, криптоінтеграція, інноваційна стратегія.*

Постановка проблеми. Розгляд законопроекту № 3637 про легалізацію криптовалют у Верховній Раді України [1], розробленого за участі Національного банку України (НБУ) та Міжнародного валютного фонду з узгодженням норм Регламенту про ринки криптоактивів (Markets in Crypto-Assets, MiCA) [2], створює унікальне вікно можливостей для українських необанків. Проте світовий досвід демонструє як успішні кейси регуляторного підходу (Revolut), так і провальні спроби створення власних токенів на

прикладі Nubank. Критичне питання полягає не у технічній можливості інтеграції, а у виборі оптимальної стратегії диверсифікації продуктового портфелю: чи слідувати моделі посередника, чи ризикувати створенням власної криптовалюти?

Монобанк, запущений у листопаді 2017 року як спільний проєкт IT-компанії Fintech Band та Універсал Банку, за сім років роботи зайняв унікальну позицію на українському ринку. У жовтні 2025 року материнська компанія отримала стратегічні інвестиції

© Стаття опублікована на умовах відкритого доступу за ліцензією CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

© This is an open access article distributed under the terms of CC BY-NC-ND license (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

від Українсько-Молдавського Американського Фонду Підприємництва, оцінені в 1 мільярд доларів [3], ставши першим фінтех-єдиногородом України.

Монобанк класифікується як необанк за ключовими критеріями Європейського банківського органу та дослідження McKinsey [4]: повністю цифрова модель без власної мережі фізичних відділень, клієнтоцентрична бізнес-модель із фокусом на досвід користувача (відкриття рахунку за 5 хвилин, цілодобова підтримка), власна технологічна платформа замість аутсорсингу базових банківських систем, методологія швидкої розробки продуктів (час виведення нової функції 2-4 тижні порівняно з 6-12 місяцями у традиційних банків). Формально Монобанк працює на ліцензії Універсал Банку, проте операційна модель та продуктова стратегія відповідають саме категорії необанків, що відрізняє його від традиційних банків із мобільним додатком.

Конкурентна стратегія банку базується на безкоштовному обслуговуванні карток, кешбеку до 20% та цілодобовій підтримці через месенджери [5]. Повністю цифрова модель без фізичних відділень дозволяє економити на операційних витратах, тоді як власна технологічна платформа забезпечує синергію між ІТ-компетенціями Fintech Band та банківською ліцензією, контролюючи розробку нових функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації необанків досліджували фахівці McKinsey [4], Deloitte [6], PwC [7], які аналізували глобальні тренди та зростання кількості користувачів [8]. Кryptoінтеграцію у банківські платформи вивчали на прикладі Revolut [9; 10], що демонструє послідовний регуляторний підхід, та Nubank [6], який зазнав провалу з власним токеном Nucoin.

Стан українського банківського сектору загалом аналізується у публікаціях НБУ, зокрема [1]. Специфіка Монобанку висвітлюється Forbes Ukraine [11]. Регуляторні аспекти розглядаються у контексті законопроекту № 3637 [7] та регламенту MiCA [8]. Глобальні криптотренди досліджують Chainalysis [2], Coinbase [9], The Block [5], кіберзагрози документуються CERT-UA [12]. Водночас наразі недостатньо дослідженим залишається питання гібридних стратегій кryptoінтеграції для українських необанків в умовах воєнного стану.

Мета статті – розробити гібридну стратегію інноваційного розвитку необанку Монобанк через обґрунтування доцільності кryptoінтеграції на основі SWOT-аналізу конкурентної позиції, порівняльного аналізу міжнародного досвіду Revolut та Nubank та формування поетапної концепції впровадження Monobank Scurto Hub з огляду на специфіку українського ринку та управління репутаційними ризиками.

Результати дослідження. Вибір Монобанку як об'єкта дослідження обґрунтовується кількома факторами. По-перше, банк демонструє найвищий індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS) – 69

пунктів [13], що більш ніж удвічі перевищує аналогічні показники традиційних банків (зазвичай 30–40 пунктів). Це свідчить про високу довіру аудиторії, критично важливу для впровадження інноваційних продуктів із підвищеним ризиком. По-друге, досвід послідовної диверсифікації від монопродукту до фінансової екосистеми створює передумови для інтеграції кryptoвалютних сервісів. По-третє, технологічна інфраструктура та партнерство з Amazon Web Services [14] забезпечують технічну спроможність для безпечної роботи з блокчейн-мережами (розподіленими реєстрами).

Водночас вибір саме українського необанку як кейса має обмеження. Специфіка воєнного стану, регуляторна невизначеність законопроекту № 3637 [7] та відмінності у рівні розвитку фінансових ринків порівняно з Великою Британією чи Бразилією ускладнюють пряме перенесення досвіду Revolut та Nubank. А втім ці обмеження одночасно підкреслюють наукову новизну дослідження, оскільки аналіз стратегій кryptoінтеграції у контексті ринку, що трансформується під впливом воєнних та регуляторних викликів, досі не проводився у вітчизняній економічній літературі.

За останні сім років Монобанк зміцнив лідерські позиції на ринку цифрового банкінгу, проте ці досягнення варто розглядати, зважаючи на специфіку ринку. Клієнтська база зросла до 10,01 мільйонів користувачів [12], що забезпечило частку 16,6% за кількістю карток на українському ринку [1]. За оцінками McKinsey, типовий коефіцієнт активних користувачів необанків становить 60–70% від загальної бази [10], що для Монобанку означає реальну активну аудиторію близько 6–7 мільйонів осіб. Це залишається вражаючим показником, але знижує оптимістичні прогнози щодо миттєвого охоплення всієї клієнтської бази новими продуктами.

Показник NPS у 69 пунктів [12] дійсно перевищує вказані вище середні значення традиційних банків (30–40 пунктів), проте дослідження Deloitte 2025 року виявило, що середній NPS необанків у Центральній Європі становить 55–65 пунктів [11]. Отже, Монобанк перевищує галузеву норму лише на 10–15%, а не вдвічі. Важливішою є здатність утримувати високу лояльність при масштабуванні та в умовах потенційного входження міжнародних конкурентів після завершення воєнних дій.

Фінансові показники Універсал Банку після запуску Монобанку (2017 рік) демонструють вражаючу динаміку. Табл. 1 (складено авторками на основі [12]) систематизує ключові результати за період 2017–2025 роки.

Аналіз табл. 1 дає змогу виявити кілька критичних моментів. Активи зросли з 4,9 млрд грн у 2017 році до 163,8 млрд грн у 2025 році, тобто 33-кратне зростання за вісім років. Кошти клієнтів збільшилися з 4,0 млрд грн до 135,7 млрд грн (34-кратне зростання), що свідчить про високу довіру депозиторів,

Фінансові результати Universal Bank після запуску диверсифікації, 2017–2025 рр.

Показник \ Рік	2017	2019	2021	2022	2023	2024	2025*
Активи, млрд грн	4,9	12	41,9	58,4	92,7	126,7	163,8
Кошти клієнтів, млрд грн	4,0	10,2	32,5	48,5	77,4	102,2	135,7
Кредити клієнтам, млрд грн	3,1	6,6	22,2	21,6	22	34,6	49,4
Власний капітал, млрд грн	0,89	1,1	4,3	6,9	11,1	13,9	17,7
ROA, %	1,9	1,3	1,9	0,4	2,4	1,0	0,7

* Дані за 2025 р. наведено за I півріччя.

критично важливу для майбутньої криптоінтеграції. Проте кредитний портфель зріс лише з 3,1 млрд грн до 49,4 млрд грн (16-кратне зростання), що суттєво відстає від темпів зростання депозитної бази. Це створює дисбаланс: банк має величезний обсяг депозитів, але обмежені можливості їхньої монетизації через кредитування. Саме тому структурною необхідністю для підтримки прибутковості є диверсифікація джерел доходів через комісійні сервіси, B2B-напрямок та потенційно криптооперації.

Показник ROA (рентабельність активів) коливається від 0,4% у 2022 році до 2,4% у 2023 році, що ілюструє вразливість до макроекономічних шоків. Для

криптоінтеграції це означає додатковий ризик волатильності, оскільки криптовалютний ринок може падати на 70–80% навіть за відсутності воєнних дій. Поєднання двох джерел нестабільності вимагає особливо ретельного управління ризиками.

Отже, фінансовий аналіз демонструє як сильні сторони Монобанку (стрімке зростання активів, високу довіру клієнтів), так і структурні вразливості, що потребують стратегічного осмислення. SWOT-аналіз внутрішніх факторів та зовнішнього середовища формує цілісне бачення стратегічної позиції. Табл. 2 (розроблено авторками на основі [1; 12–14]) представляє матрицю з чотирма стратегічними альтернативами.

Таблиця 2

Матриця SWOT-аналізу Монобанку

	Strengths (Сильні сторони, S)	Weaknesses (Слабкі сторони, W)
Opportunities (Можливості, O)	<p>Стратегія SO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Використати лідерство та бренд для швидкого захоплення ринку. Застосувати аналітику та штучний інтелект (AI) для персоналізації B2B-пропозицій. Розвинути партнерську екосистему через інтеграції з фінтех-стартапами. Запустити розширення супердодатку з інвестиційними та накопичувальними послугами. Стати лідером Open Banking в Україні через API-платформу 	<p>Стратегія WO:</p> <ul style="list-style-type: none"> Розробити спрощені цифрові інтерфейси і мобільні хаби для недиджитал-аудиторії. Розширити продуктовий портфель через партнерства та Open Banking. Інвестувати в AI-захист і автоматизований моніторинг безпеки. Створити централізований відділ, який стежить за правилами й оформленням документів
Threats (Загрози, T)	<p>Стратегія ST:</p> <ul style="list-style-type: none"> Використовувати аналітику для активного моніторингу конкурентів. Зберігати конкурентні комісії завдяки операційній ефективності. Забезпечити швидкість адаптації плану швидкого відновлення роботи. Розвивати довіру до бренду і прозорість у періоди регуляторних змін 	<p>Стратегія WT:</p> <ul style="list-style-type: none"> Підготувати план дій на випадок відключення онлайн-сервісів. Посилити внутрішні процедури контролю і регулярні зовнішні перевірки відповідності правилам. Диверсифікувати джерела доходів, щоб знизити ризик концентрації доходу. Збільшити інвестиції в IT-безпеку і зовнішні резерви

Матриця SWOT виявляє дисбаланс між можливостями та загрозами. Сильні сторони – клієнтська база 10 млн користувачів, технологічна платформа, досвід інновацій – створені у специфічному контексті з обмеженою міжнародною конкуренцією. Можливість криптоінтеграції базується на припущенні сприятливої регуляторної бази та зростаючого ринку. Водночас загрози мають вищу визначеність. Воєнні дії, кіберзагрози (Національна команда реагування CERT-UA документує сотні атак щомісяця [12]), регуляторна невизначеність законопроекту № 3637 [7] – це не гіпотетичні, а реальні виклики. На думку ав-

торок, це створює асиметрію ризиків, де потенційні вигоди є менш певними, ніж потенційні втрати.

Стратегія SO передбачає агресивне використання лідерства для захоплення крипторинку, проте досвід показує, що криптоаудиторія цінує анонімність та децентралізацію. Банківська платформа з обов'язковою перевіркою особи клієнта (Know Your Customer, KYC) може залучити переважно новачків з обмеженим досвідом, що підвищує репутаційні загрози. Стратегія WO визнає потребу у партнерствах з криптобіржами, але створює нову залежність від їхньої надійності. Стратегія ST є найбільш оборонною серед активних

стратегій. Критичним елементом є план швидкого відновлення після кібератак – для криптоплатформи компрометація навіть 0,1% гаманців може призвести до масового відтоку клієнтів через відсутність страхування вкладів. Стратегія WT передбачає підготовку до найгірших сценаріїв, включаючи відключення онлайн-сервісів під час ринкової волатильності. На нашу думку, оптимальною є гібридна стратегія SO+ST – швидкий запуск базового функціоналу з обов’язковими обмеженнями: ліміти на операції; освітній модуль перед першою транзакцією; поетапне розширення з моніторингом репутаційних ризиків.

Інтеграція криптовалютних сервісів є логічним продовженням послідовної диверсифікації Монобанку, розпочатої у 2017 році. Для розуміння обґрунтованості цього кроку необхідно проаналізувати еволюцію банку та порівняти її із глобальними трендами.

Зазначимо, що диверсифікація є глобальним трендом необанків. Так, Revolut розпочинав як платіжний сервіс у 2015 році, але інтегрував криптовалюту, інвес-

тиції та страхування [3]. Nubank стартував у 2013 році з кредитних карток, додаючи депозити та крипто [5]. Німецький необанк N26 еволюціонував від базових рахунків до інвестиційних продуктів [10]. Ця закономірність пояснюється економікою необанків, де низька маржа вимагає постійного розширення.

Критичне питання – чому саме криптовалюти, а не страхування чи іпотека? Вибір зумовлюється специфікою українського ринку: шосте місце у світі за використанням криптовалют [2] створює наявний попит, тоді як страховий ринок слаборозвинений, а іпотечне кредитування обмежене через мораторій на звернення стягнення на заставне житло в умовах воєнного стану, що фактично блокує механізм забезпечення іпотечних кредитів. Криптоінтеграція є найреалістичнішою опцією для швидкого масштабування. У табл. 3 та на рис. 1 (розроблено авторками на основі [12; 13]) представлено еволюцію продуктового портфеля, яка демонструє логіку послідовної диверсифікації.

Таблиця 3

Еволюція Монобанку: від монопродукту до екосистеми, 2017–2025 рр.

Рік	Продукт/Подія	Кількість клієнтів	Активи, млрд грн
2017	Запуск монокартки	0,5 млн	4,9
2018	“Необанк року” FinAwards	1,0 млн	6,2
2019	Рахунки для ФОП; депозити; Platinum картка; Cashback-партнери	1,7 млн	12,0
2020	Дитячі картки; дистанційна реєстрація; рахунки ФОП Mono	3,1 млн	22,4
2021	Mono Інвестиції; eSIM; Expireza (менеджер витрат)	5,0 млн	41,9
2022	Функції для донатів/військових; збір 10 млрд грн для ЗСУ	6,7 млн	58,4
2023	Co-brand з АТБ; Аватар Кота	7,9 млн	92,7
2024	Mono Business; Маркетплейс; Base by Mono	9,1 млн	126,7
2025	10+ фінансових сервісів	10,1 млн	163,8

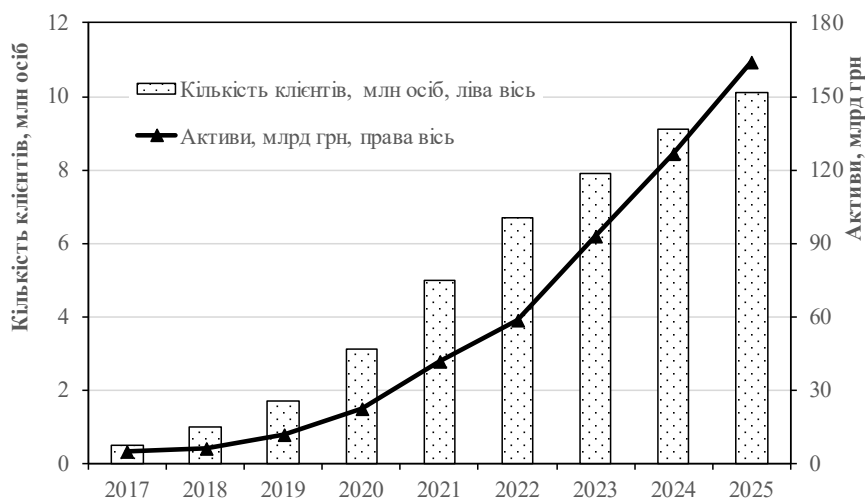


Рис. 1. Динаміка зростання клієнтської бази та активів Монобанку, 2017–2025 рр.

Аналіз табл. 3 свідчить про чотири етапи розвитку. Перший етап (2017–2019 рр.) характеризується базовим продуктом із кешбеком. Другий етап (2019–2021 рр.) – це розширення у суміжні сегменти (ФОП, депозити, інвестиції, eSIM). На третьому етапі (2022–2024 рр.) відбувається перехід до B2B че-

рез Mono Business та маркетплейс, а на четвертому (з 2025 р.) – вихід за межі банкінгу через інтеграцію 10+ фінансових сервісів.

Помітною є закономірність, що полягає у прискоренні темпу інновацій: один продукт на рік у 2017–2019 порівняно з трьома-чотирма у 2022–2024 рр.

Водночас сповільнення залучення клієнтів з 2 млн у 2019–2020 рр. до 1 млн у 2023–2024 рр. підтверджує насичення базового ринку та необхідність нових продуктових категорій.

Вибір між прямою та непрямю диверсифікацією є стратегічно критичним. Табл. 4 (розроблено авторками) систематизує обґрунтування прямої диверсифікації.

Таблиця 4

Обґрунтування стратегії прямої диверсифікації

Критерій	Пряма диверсифікація (фінансові послуги)	Непряма диверсифікація (інші галузі)
Синергія з основним бізнесом	Максимальна: Єдина IT-платформа. Спільна база 10 млн клієнтів. Вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost) CAC = \$0	Мінімальна: Нова інфраструктура. Потрібні нові клієнти. CAC = \$30–50
Наявна експертиза	Банківська ліцензія. Команда фінтех-експертів. Розуміння ринку	Відсутність знань. Необхідність нового найму. Високі ризики
Час виходу на ринок	2–3 місяці (інтеграція в додаток)	12–24 місяці; (побудова з нуля)
Регуляторні бар'єри	Наявна ліцензія НБУ. Відомі процедури	Нові ліцензії. Невідомі регулятори
Ризик невдачі	Низький (10–15%)	Високий (60–70%)

Результати аналізу табл. 4 демонструють перевагу прямої диверсифікації. Найважливішим, на нашу думку, є фактор синергії, завдяки чому кожен криптоклієнт автоматично стає користувачем базових послуг, підвищуючи середню кількість продуктів з 2,5 до 3,0–3,2 [12].

Фінансові результати диверсифікації підтверджують ефективність стратегії. До 2019 року комісії з транзакцій становили 85% доходів [15], що створювало системний ризик. У 2024–2025 роках структура транс-

формувався: процентні доходи – 40–42%; комісії – 35–38%; B2B-сервіси – 12–15%; партнерські програми – 7–8%; інші – 3–5% [15]. Це знижує залежність від одного джерела та створює платформу для криптоінтеграції, яка може збільшити категорію “інші доходи” з 3–5% до 8–12%.

Порівняння досвіду Revolut та Nubank виявляє критичні фактори успішності криптоінтеграції (табл. 5, складено авторками на основі [3–6]).

Таблиця 5

Порівняльний аналіз криптостратегій Revolut та Nubank

Параметр	Revolut	Nubank	Висновок
Підхід до криптовалюти	Посередник + майбутній емітент стейблкоїну	Емітент власного токена (Nucoin) + посередник	Роль посередника менш ризикована на старті
Регуляторна стратегія	Проактивна: отримання ліцензії МіСА, ЕМІ	Реактивна: запуск без чіткого регуляторного плану	Регуляторна відповідність критична
Асортимент активів	280+ токенів	20 криптовалют	Широкий вибір збільшує привабливість
Додаткові сервіси	Стейкінг (до 22% APY), конвертація за одним курсом	Обмежені функції	Цінність через додаткові можливості
Інтеграція з екосистемою	Окремий додаток (Revolut X) + інтеграція в основний додаток	Повна інтеграція в основний додаток	Сегментація аудиторії ефективна
Фінансові результати	Зростання на 298% до \$674 млн	Nucoin впав на 96% вартості	Фокус на торгівлю власними токенами
Ринкова комунікація	Чітке позиціонування як криптоплатформа	Плутанина між лояльністю та інвестиціями	Прозорість цінності критична
Уроки для Монобанку	Етапний підхід, регуляторна відповідність, широкий вибір активів	Унікати власних токенів на старті, керувати очікуваннями	Стратегія посередника з додатковими сервісами

Аналіз табл. 5 демонструє фундаментальну відмінність. Revolut обрав роль посередника з поетапним нарощуванням від базової купівлі-продажу у 2017 р. до платформи з 280+ токенами у 2025 р. [3; 4]. Отримання ліцензії МіСА у жовтні 2025 створило регуляторну визначеність [4]. Дохід зріс на 298% до \$674 млн [4], проте криптовалютний сег-

мент генерує лише 10% загального доходу, а витрати на регуляторну відповідність зросли утричі після критики за недостатній AML-контроль (протиідія відмиванню коштів).

У Nubank провалився власний токен Nucoin. Запуск у березні 2023 р. залучив 16 млн користувачів [6], але у вересні 2024 р. ціна обвалилася на 96% [6].

Критичною помилкою стала плутанина між програмою лояльності та інвестиційним активом без чіткої регуляторної стратегії та практичної цінності.

Висновки для Монобанку є такими:

- 1) роль посередника безпечніша за емітента токена на принаймні на 3–5 років;
- 2) регуляторна відповідність передре амбіціям – Revolut витратив два роки на отримання ліцензії;
- 3) етапний підхід знижує ризики – краще стартувати з 20 криптовалютами та розширюватися поступово.

На нашу думку, найважливіший урок – це прозорість комунікації про ризики. Nubank провалився комунікаційно, оскільки користувачі не розуміли, що купують [16]. Для Монобанку це означає обов'язковість освітнього модуля, чіткі попередження про волатильність та заборону обіцянок швидкого

збагачення. Репутація надійного банку важливіша за короткострокові доходи.

На основі аналізу світового досвіду, внутрішніх конкурентних переваг Монобанку та специфіки українського ринку авторки пропонують концепцію Monobank Crypto Hub – інтегрованої криптоплатформи, яка поєднує традиційні банківські послуги з інноваційними можливостями роботи з цифровими активами. Ключовою характеристикою концепції є гібридність – поєднання агресивного використання ринкових можливостей з консервативним управлінням ризиками через поетапне впровадження.

Monobank Crypto Hub впроваджуватиметься у три етапи, кожен з яких має чіткі цілі, функціонал та критерії переходу до наступного рівня. На рис. 2 (розроблено авторками) представлено структуру платформи та логіку поетапного впровадження.

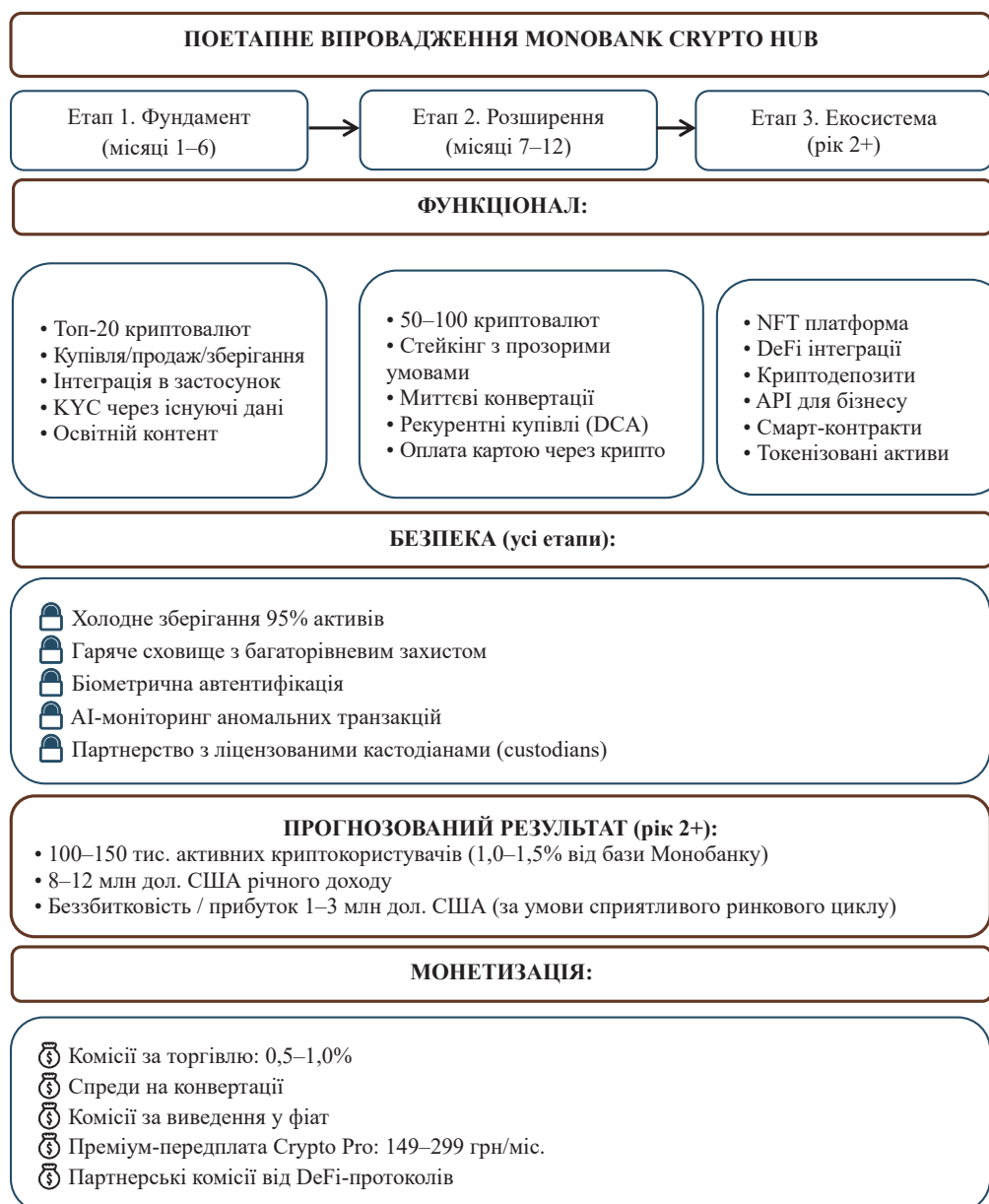


Рис. 2. Архітектура та поетапне впровадження Монобанк Crypto Hub

Перший етап (місяці 1–6 після отримання регуляторних дозволів) зосереджується на створенні фундаменту. Функціонал обмежується топ-20 криптовалютами за капіталізацією – Bitcoin, Ethereum, основні стейблкоїни та найліквідніші альткоїни. Базові операції включають купівлю, продаж та зберігання з інтеграцією у існуючий застосунок, де криптоактиви відображаються поруч з гривневими та валютними балансами. Верифікація KYC використовує існуючі дані клієнтів, мінімізуючи бар'єри входу – критична перевага порівняно з криптобіржами, які вимагають окремої реєстрації. Освітній контент є обов'язковим перед першою транзакцією, включаючи інтерактивний тест на розуміння ризиків волатильності.

Ключове рішення першого етапу – обмеження операцій для нових користувачів. Ліміт на першу купівлю становить 5000 грн з поступовим підвищенням до 50 000 грн після трьох місяців безпроблемного використання. Це знижує репутаційні ризики від можливих претензій недосвідчених користувачів, які вкладають надмірні суми та панікуватимуть при падінні ринку. На нашу думку, саме освітня складова та ліміти важливіші для довгострокового успіху, ніж широкий вибір криптовалют на старті.

Бізнес-модель першого етапу передбачає комісію за торгівлю 0,75% (середнє між 0,5% Revolut та 1,0% криптобірж), що при прогнозованих 100–150 тис. активних користувачів та середньому обсязі транзакцій \$200 на місяць може генерувати \$1,5–2,2 млн річного доходу. А втім, операційні витрати (партнерство з custodian-сервісами (професійні зберігачі криптоактивів), додаткова IT-інфраструктура, регуляторна відповідність тощо) оцінюються у \$3–4 млн річних, тобто перший етап є збитковим. Це свідомо стратегія інвестування у побудову клієнтської бази та відпрацювання процесів перед масштабуванням.

Другий етап (місяці 7–12) розширює функціональність до понад 100 криптовалют, додаючи перспективні DeFi-токени (децентралізовані фінанси) та альткоїни з ринковою капіталізацією понад \$100 млн. Ключовою інновацією стає стейкінг – можливість отримувати пасивний дохід 5–12% річних від утримання певних криптовалют (Ethereum, Cardano, Polkadot). Миттєві конвертації між криптовалютами без проміжного обміну на долар чи гривню знижують транзакційні витрати та підвищують зручність для активних трейдерів.

Регулярні купівлі за принципом усереднення вартості Dollar Cost Averaging (DCA) автоматизують інвестиційні стратегії, коли користувач встановлює щотижневу чи щомісячну купівлю Bitcoin на фіксовану суму, що знижує вплив короткострокової волатильності. Інтеграція з картками Монобанк дозволяє оплачувати товари через миттєву конвертацію криптовалют у гривні, хоча податкові наслідки таких операцій потребують чіткого роз'яснення користувачам відповідно до закону № 3637 [7].

Фінансова модель другого етапу передбачає зростання активної бази до 300–400 тис. користувачів при середньому обсязі транзакцій \$400 на місяць. Додається преміум підписки Monobank Crypto Pro (199–299 грн/міс.) з нульовими комісіями на торгівлю, підвищеними лімітами стейкінгу та пріоритетною підтримкою. При конверсії 5–10% користувачів у преміум сегмент це генерує \$2–4 млн річних рекурентних доходів. Сумарний дохід другого етапу може досягти \$8–12 млн річних при операційних витратах \$6–8 млн, тобто платформа наближається до беззбитковості.

Третій етап (рік 2+) виводить платформу на рівень комплексної екосистеми. Криптодепозити з фіксованою ставкою 8–15% річних у стейблкоїнах є альтернативою традиційним валютним депозитам, особливо привабливою в умовах обмеженого доступу до міжнародних інвестиційних інструментів. Підтримка NFT дозволяє купувати, продавати та зберігати цифрові колекційні предмети, хоча практична цінність цього сегмента для масової аудиторії залишається під питанням.

Інтеграція з DeFi-протоколами надає доступ до децентралізованого кредитування та пулів ліквідності з доходністю 10–20% річних, але несе підвищені ризики вразливостей смарт-контрактів (програмованих угод у блокчейні). API для бізнесу дозволяє корпоративним клієнтам приймати криптовалютні платежі та автоматизувати конвертацію у фіатну валюту. Токенізовані активи (цифрові токени, що представляють реальні активи) відкривають можливість інвестування у фракційну власність нерухомості чи акцій через блокчейн-токени.

Потенційний дохід третього етапу може становити \$15–25 млн річних доходів при активній базі 500–700 тис. користувачів та диверсифікованих джерелах монетизації. Проте цей прогноз критично залежить від регуляторного схвалення DeFi-інтеграцій та загального стану криптовалютного ринку, оскільки у ведмежій фазі доходи можуть скоротитися на 60–70%.

Основа безпеки на всіх етапах – зберігання 95% активів у холодних гаманцях (офлайн) з багаторівневою авторизацією. Лише 5% коштів утримуються у гарячих гаманцях для поточних операцій, захищених біометричною автентифікацією та системою моніторингу підозрілих транзакцій на базі машинного навчання. Партнерство з професійними custodian-сервісами (Fireblocks, BitGo) забезпечує страхування криптоактивів на суму до \$100 млн. Публікація адрес холодних гаманців у блокчейні дозволяє незалежну перевірку резервів через публічні сервіси перевірки транзакцій – рівень прозорості, недосяжний для традиційного банкінгу.

На нашу думку, найбільш критичним елементом архітектури є не технічна досконалість, а культура управління ризиками. Кожен наступний етап може розпочатися лише після досягнення чітких KPI попе-

реднього: NPS криптосервісів > 60; частка технічних збоїв < 0,1%; відсутність серйозних інцидентів безпеки; позитивний фінансовий результат (для переходу до етапу 3). Це запобігає ситуації, коли амбіції випереджають операційну готовність (цю помилку продемонстрував Nubank з Nucoin [11]).

Упровадження Monobank Crypto Hub підсилює існуючі конкурентні переваги банку та формує комплексну стратегію диференціації, трансформуючи позиціонування з найінноваційнішого необанку України до першого повноцінного фінтех-супердодатку, що об'єднує традиційний банкінг та цифрові активи.

Трансформацію базових переваг через криптоінтеграцію демонструє табл. 6 (розроблено авторками). Спектр послуг розширюється від традиційного банкіngu до цифрових активів, створюючи унікальну пропозицію все в одному, тобто користувач може в одному інтерфейсі отримувати зарплату, сплачувати рахунки, інвестувати в депозити, купувати криптовалюти та застосовувати їх для оплати товарів. Це суттєво відрізняється від необхідності використовувати окремі платформи для кожної функції, що є поточною реальністю для більшості українців.

Таблиця 6

Посилення конкурентних переваг Монобанку через криптоінтеграцію

Конкурентна перевага (базова)	Посилення через криптосервіси	Синергетичний ефект
Широкий спектр послуг в одному застосунку	Додавання криптовалют, NFT, DeFi-доступу	Унікальна пропозиція “все в одному” для всіх типів активів
Сильний імідж інноваційного бренду	Перший регульований криптобанк в Україні	Технологічне лідерство та статус першопрохідника
Інструменти фінансової аналітики	Криптометрики, аналіз портфеля, податкова звітність	Комплексне розуміння фінансового стану
Високий кешбек	Кешбек у криптовалюті, додаткові категорії	Нові мотиваційні механізми для використання
Власна IT-інфраструктура	Блокчейн-ноди, смарт-контракти, DeFi-інтеграції	Повний контроль над власною технологічною платформою
Гнучкість у запуску сервісів	Швидке додавання нових токенів та функцій	Конкурентна перевага за темпом інновацій
AI та машинне навчання	Виявлення підозрілих криптотранзакцій	Підвищена безпека та персоналізація
Партнерська екосистема	Інтеграції з криптобіржами, DeFi, NFT-маркетплейсами	Розширена цінність для користувачів

Сильний імідж інноваційного бренду отримує додаткове підтвердження через статус першопрохідника на регульованому крипторинку. Історично першопрохідники у нових продуктових категоріях, як і сам Монобанк у необанкінгу, зберігають домінуючі позиції навіть після входження наступників. Запуск криптосервісів одразу після прийняття регуляторної бази дозволить захопити значну частку ринку до реакції конкурентів, створюючи ефект прив'язки (lock-in) через звичку користувачів.

Інструменти фінансової аналітики розширюються криптовалютними показниками, серед яких портфельна волатильність, співвідношення традиційних і цифрових активів, податкова звітність за операціями відповідно до закону № 3637 [7]. Це забезпечує комплексне бачення фінансового стану, недосяжне при використанні окремих платформ. Високий кешбек може бути доповнений кешбеком у криптовалюті для певних категорій, створюючи нові мотиваційні механізми, наприклад 1% кешбеку у Bitcoin за покупки у категорії “технології”.

Власна IT-інфраструктура дозволяє швидко інтегрувати криптофункції без залежності від сторонніх провайдерів. Високий рівень автоматизації поширюється на криптооперації: автоматична верифікація; миттєве виконання торговельних операцій; автоматичне управління активами через DCA-

стратегії. Гнучкість платформи забезпечує швидке додавання нових криптовалют (один-два тижні порівняно з двома-трьома місяцями у конкурентів), інтеграцію з різними блокчейнами та створення продуктів на базі смарт-контрактів.

Технології AI використовуються для виявлення підозрілих криптотранзакцій (можливі схеми відмивання коштів), аналізу ринкових ризиків та формування персоналізованих інвестиційних рекомендацій з урахуванням ризик-профілю користувача. Партнерська екосистема розширюється інтеграціями з криптобіржами (WhiteBIT для ліквідності), DeFi-протоколами (доступ до децентралізованого кредитування) та NFT-маркетплейсами, створюючи розширену цінність для користувачів без необхідності покидати екосистему Монобанку.

На нашу думку, найбільш недооціненою перевагою є синергетичний ефект між традиційними та криптосервісами. Кожен новий криптоклієнт автоматично підвищує використання базових банківських послуг, зокрема для конвертації криптовалют у гривні, оплати товарів, депозитів виведених коштів. Це підвищує середню кількість продуктів на клієнта з поточних 2,5 [17] до прогнозованих 3,0–3,2, безпосередньо впливаючи на довічну цінність клієнта та знижуючи ризик відтоку до конкурентів.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтвердило доцільність гібридної стратегії інноваційного розвитку Монобанку через криптоінтеграцію та виявило суттєву асиметрію між можливостями й ризиками. Клієнтська база 10 мільйонів користувачів, показник лояльності NPS 69 пунктів та власна технологічна платформа створюють сприятливі умови для впровадження стратегії. Фінансові результати Універсал Банку демонструють ефективність диверсифікації: трансформація структури доходів від критичної залежності (85% від міжбанківських комісій у 2017–2019 роках) до збалансованого портфелю чотирьох-п'яти джерел підтверджує спроможність банку адаптуватися до нових викликів. Водночас порівняльний аналіз виявив фундаментальне протиріччя: криптокористувачі традиційно обирають цифрові активи через анонімність та уникнення банківського контролю, тоді як банківська платформа вимагає повної верифікації особи. Досвід Revolut та Nubank підтверджує критичність послідовного підходу – регуляторний пріоритет забезпечив успіх першого, поспішність призвела до провалу другого.

Розроблена концепція Monobank Crypto Hub пропонує трифазне впровадження з обов'язковими обмеженнями на першому етапі (ліміти операцій, освітній модуль перед першою транзакцією, поступове розширення функціоналу). Прогнози беззбитковості на другий-третій рік базуються на оптимістичних припущеннях щодо регуляторної визначеності закону № 3637 та сприятливої ринкової кон'юнктури, тому потребують критичної оцінки. Ключовим є не технічна можливість інтеграції, а готовність Монобанку прийняти репутаційні ризики заради статусу першопрохідника на регульованому крипторинку.

Обмеження дослідження пов'язані з використанням публічних даних без доступу до внутрішніх метрик банку та юридичною невизначеністю до остаточного прийняття законодавства. Перспективи подальших досліджень охоплюють емпіричне вивчення готовності клієнтської бази через опитування та фокус-групи, аналіз технічних рішень для безпечної інтеграції з криптовалютними мережами, оцінку податкових наслідків криптооперацій для користувачів.

References

1. Pro virtualni aktyvy: Proiekt Zakonu vid 17.02.2022 r. № 2074-IX (ne nabrav chynnosti), stanom na 15.11.2024 r. [On Virtual Assets. Draft Law of February 17, 2022 No. 2074-IX (hasn't entered into force) as of November 15, 2024]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text> [in Ukrainian].
2. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 European Parliament and Council. (2023). *Official Journal of the European Union, L 150*, 40–205. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1114>
3. Pykalo, O. (2025, October 6). Kompaniia-rozrobnyk monobank stala fintekh-yedynorohom pislia zaluchennia investytсии vid UMAEF [Monobank's developer company became a fintech unicorn after attracting investment from UMAEF]. *Forbes Ukraine*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/kompaniya-rozrobnyk-monobank-otrimala-investitsii-vid-umaeef-z-otsinkoyu-ponad-1-mlrd-i-stala-pershim-ukrainskim-fintekh-edinorogom-06102025-33114> [in Ukrainian].
4. Varadarajan, R., Tan, F., Sah, A., & Anckaert, L. (2024). *State of consumer digital payments in 2024*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/state-of-consumer-digital-payments-in-2024>
5. *Universal Bank. monobank*. (n. d.). Retrieved December 13, 2025 from <https://www.monobank.ua/>
6. Henderson, J., Wadhvani, R., Gregorie, J., Chauhan, A., & Srivastav, Sh. (20 January 2025). *2025 Banking and Capital Markets Outlook*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Retrieved from <https://www.deloitte.com/cn/en/Industries/banking-capital-markets/perspectives/2025-banking-industry-outlook.html>
7. PricewaterhouseCoopers. (2024). *A Year of Solving Together. Global Annual Review 2024*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2024/pwc-global-annual-review-2024.pdf>
8. Statista. (2024). *Number of digital banking users worldwide in 2025 and 2030, by region (in millions)*. Retrieved from <https://www.statista.com/forecasts/1401379/neobanking-users-by-region/>
9. Revolut Ltd. (2024). *2024 Annual Report. The new benchmark*. Retrieved from <https://www.revolut.com/annual-report/2024/>
10. Revolut Ltd. (2025, April 24). *Record growth and diverse product offering drive Revolut to \$1.4bn profit in 2024*. [Press release]. Retrieved from https://www.revolut.com/news/record_growth_and_diverse_product_offering_drive_revolut_to_1_4bn_profit_in_2024/
11. Nu Holdings Ltd. (February 20, 2025). *Nu Holdings Ltd. Reports Fourth Quarter and Full Year 2024 Financial Results*. Retrieved from <https://international.nubank.com.br/company/nu-holdings-ltd-reports-fourth-quarter-and-full-year-2024-financial-results/>
12. CERT-UA. (2025, June 21). *Kiberatomy UAC-0001 (APT28) u vidnoshenni derzhavnykh orhaniv iz zastosuvanniam BEARDSHELL ta COVENANT [Cyberattacks UAC-0001 (APT28) against government agencies using BEARDSHELL and COVENANT]*. Computer Emergency Response Team of Ukraine. Retrieved from <https://cert.gov.ua/article/6284080> [in Ukrainian].

13. Binance Square. (2024, September 15). *FUD of The Week. Brazilian bank suspends native crypto token trading following 97% price drop*. Retrieved from <https://www.binance.com/en/square/post/13550094338913>
14. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2025, Lystopad). Ohliad bankivskoho sektoru Ukrainy [Banking Sector Review of Ukraine]. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-11.pdf?v=16 [in Ukrainian].
15. The 2024 Geography of Cryptocurrency Report. (October 2024). *Chainalysis Inc.* Retrieved from <https://go.chainalysis.com/2024-geography-of-cryptocurrency-report.html>
16. Coinbase Global Inc. (June 10, 2025). *The State of Crypto: The Future of Money Is Here. State of Crypto Report 2024*. Retrieved from <https://www.coinbase.com/blog/the-state-of-crypto-the-future-of-money-is-here>
17. The Block. (2025). *Markets. Prices*. Retrieved December 10, 2026 from <https://www.theblock.co/data/crypto-markets/prices>

Надійшла до редакції / Received on: 24.12.2025

Прорецензована / Reviewed on: 26.01.2026

Підписана до друку / Signed for printing on: 10.02.2026

Оприлюднена / Published on: 20.04.2026

Yu. B. Kosteniuk,

PhD, Associate Professor,

*Associate Professor of the Department
of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economy,*

E-mail: yu.bahliuk@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1218-2097>;

M. M. Romanova,

4th year student, specialty 051 Economics,

E-mail: romanova.m@donnu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8483-345X>;

Vasyl' Stus Donetsk National University

Hybrid Strategy of Innovative Development of Neobank

The article is devoted to the development of a hybrid strategy for the innovative growth of the Ukrainian neobank Monobank through the integration of cryptocurrency services in the context of the draft law on cryptocurrency legalization under consideration in the Verkhovna Rada. The relevance of the study is determined by the need to diversify neobanks' income sources amid market saturation and regulatory changes in the field of digital assets. The classification of Monobank as a neobank is substantiated according to the criteria of the European Banking Authority: a fully digital model without physical branches, a client-centric business model, its own technological platform, and a methodology for rapid product development. A SWOT analysis of the bank's competitive position revealed an imbalance between opportunities and threats under martial law, cyber risks, and regulatory uncertainty. A comparative analysis of the crypto-strategies of international neobanks Revolut and Nubank confirmed the advantages of the intermediary role over issuing a proprietary token. Revolut's success is based on phased integration and obtaining regulatory licenses, while Nubank's failure with its own token demonstrates the risks of hasty decisions without a clear regulatory strategy. The concept of the Monobank Crypto Hub has been developed with a three-phase implementation: the first stage focuses on basic functionality with mandatory transaction limits and an educational module to minimize reputational risks; the second stage provides for expanded functionality through staking and premium subscription; the third stage includes a full ecosystem with crypto-deposits and integrations with decentralized finance protocols. Financial modeling demonstrates a gradual achievement of break-even with emphasis on managing operational and reputational risks. The practical value of the study lies in the formation of a concrete roadmap for crypto-integration for Ukrainian fintech companies.

Key words: *neobank, Monobank, cryptocurrency, diversification, fintech, SWOT analysis, crypto-integration, innovation strategy.*

Цитування::

Костенюк Ю. Б., Романова М. М. Гібридна стратегія інноваційного розвитку необанку. *Статистика України*. 2026. № 1. С. 34–43. Doi: 10.31767/su.1(112)2026.01.04

Cite this article:

Kosteniuk, Yu. B., & Romanova, M. M. (2026). Hibrydna stratehiia innovatsiinoho rozvytku neobanku [Hybrid Strategy of Innovative Development of Neobank]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 1, 34–43. Doi: 10.31767/su.1(112)2026.01.04 [in Ukrainian].