

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-19>

УДК: 336.71:004.738.5

Інна ШКОЛЬНИК

Сумський державний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-5359-0521>  
e-mail: [y.shkolnyk@rectorat.sumdu.edu.ua](mailto:y.shkolnyk@rectorat.sumdu.edu.ua)

Дарина АКОП'ЯН

Сумський державний університет  
<https://orcid.org/0000-0001-8389-7535>  
e-mail: [d.akopian@biem.sumdu.edu.ua](mailto:d.akopian@biem.sumdu.edu.ua)

## ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ НЕОБАНКІВ В КОНТЕКСТІ ЇХ ПРИБУТКОВОСТІ

*У статті висвітлено питання розвитку необанків як нової бізнес-моделі банківської діяльності, що виступає конкурентом традиційної банківської бізнес-моделі. Мета дослідження полягає у дослідженні теоретичних основ функціонування необанків та визначення джерел підвищення рівня прибутковості необанків. У статті проаналізовано існуючі трактування терміну «необанк» та запропоновано власне формулювання. Охарактеризовано необанківські бізнес-моделі, що виділені залежно від основного джерела формування доходів. На основі статистичних даних охарактеризовано прибутковість необанків на прикладі п'яти європейських необанків. На прикладі необанку «Револют» досліджено джерела формування доходів, їх структуру та динаміку. Визначено фактори успіху необанку «Револют». Запропоновано вектори подальшого розвитку необанків задля збільшення доходів та досягнення прибутковості.*

*Ключові слова: цифровізація, цифровий банк, онлайн банк, необанк, прибутковість необанків.*

Inna SHKOLNYK, Darina AKOPIAN  
Sumy State University

## EFFICIENCY OF NEOBANK ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF THEIR PROFITABILITY

*The article addresses the development of neobanks as a new business model in the banking industry, posing as a competitor to traditional banking models. The research aims to define the theoretical foundations of neobank functioning and identify sources for enhancing neobanks' profitability. The article analyses existing interpretations of the term "neobank" and proposes its formulation. If during the launch period and the first 3-4 years, the primary focus is directed towards scaling the operations of Neobank and establishing a substantial client base, then upon achieving these objectives, the emphasis shifts towards the necessity of profit generation. Indeed, achieving profitability constitutes a challenging endeavour for most neobanks in the current stage. The article highlights and characterises the business models of neobanks in the context of their primary revenue sources: interchange fees, income from paid subscriptions, revenue from credit activities, earnings from international transfers, and revenue from providing Banking-as-a-Service. The efficiency of operations of five European neobanks has been analysed based on their statistical reports, focusing on the dynamics of losses and profits. It was found that several large neobanks did not reach profitability by the beginning of 2022, and possible reasons for this phenomenon were identified. The primary revenue sources of the European bank Revolut have been analyzed, using it as a case study. These revenue sources include subscription revenue, payment, and commission revenue, foreign exchange, and capital operation revenue. Additionally, their structural proportions have been examined. The structural composition of various revenue sources reflects the bank's current strategy. It can serve as a basis for modifying and optimizing services to achieve competitive advantages. Using the example of the neobank Revolut, it was found that rapid growth in revenue from foreign exchange and capital operations, along with moderate growth in other categories, contributed to a shift in the revenue structure and facilitated the attainment of profitability for the neobank. The article suggests vectors for future neobank development to increase revenue and achieve profitability.*

*Keywords: digitalization, digital bank, online bank, neobank, profitability of neobanks.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Необанки як нова банківська бізнес-модель почали з'являтися близько десяти років тому завдяки розвитку цифрових технологій, повсюдному поширенню мережі інтернет, збільшенню кількості користувачів смартфонів і зміні споживчих уподобань. Така нова бізнес-модель виступає конкурентом для традиційних банківських установ та має певні конкурентні переваги: швидкість здійснення платежів, гнучкість технологічних систем, покращений клієнтський досвід та економічна ефективність. Необанки досить швидко здобули популярність серед споживачів завдяки інноваційним фінансовим послугам, зручності та доступності. Глобальний ринок необанків налічує 188,4 млн користувачів з загальним обсягом транзакцій у розмірі 3,34 трлн дол. США. у 2022 році [1]. Стрімке зростання клієнтської бази та перспектива подальшого масштабування діяльності необанків приваблює інвесторів. Проте в процесі своєї діяльності необанки стикаються з проблемою досягнення прибутковості. Станом на 2022 рік лише 5% необанків світу є прибутковими [2]. Тому постає питання необхідності внесення змін в діяльність необанків, пошук додаткових та оптимізація існуючих джерел доходів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

У сучасній науковій літературі активно розглядаються питання розвитку необанків. Так, С. Теслюк, Н. Матвійчук, О. Деркач та Н. Корх [3] охарактеризували особливості функціонування небанків, визначили переваги та недоліки діяльності небанків, а також перспективи їх розвитку в Україні; О. Еркес, О. Калита, та Т. Гордієнко [4] досліджували сутність поняття “необанк” та особливості функціонування зарубіжних небанків. О. Козляченко та А. Березан [5] у своєму дослідженні визначили особливості розвитку небанків в Україні та закордоном, а також проблеми та перспективи їх розвитку у майбутньому. Іноземні науковці також приділяли увагу дослідженню небанків. Так, З. Темелков [6] визначив теоретичні засади небанків, еволюцію їх розвитку та фундаментальні переваги перед традиційними банками; К. Штегмайер та Л. Деніелс [7] визначили можливі стратегії для збільшення доходів небанків. Науковці Л. Клерк, А. Моралья, С. Перрон [8] досліджували типи небанків та охарактеризували можливості та шляхи зростання прибутковості небанків. Незважаючи на наявність певних напрацювань в досліджуваній сфері, потребують подальшого дослідження та систематизації види небанків, перспективи подальшого розвитку небанків, а також шляхи підвищення ефективності діяльності небанків в контексті їх прибутковості.

### Формулювання цілей статті

Метою статті є дослідження сутності небанків як нової бізнес-моделі та визначення джерел підвищення рівня прибутковості небанків.

### Виклад основного матеріалу

Фінансовий сектор є одним з лідерів за темпами цифровізації в сучасному світі. Результатом діджиталізації фінансової сфери є поява високотехнологічних ФінТех-компаній, що надають інноваційні фінансові послуги. Небанки є складовою ФінТех індустрії та працюють в сфері надання банківських послуг. У сучасній економічній літературі дослідники пропонують різні варіанти терміну «необанк». Так, О. Еркес, О. Калита, та Т. Гордієнко визначають необанк як «модернізований банк, що надає сучасний спектр фінансових послуг, застосовуючи інноваційні інструменти банкінгу, зокрема онлайн-обслуговування та підтримку, електронні канали збуту, цілодобові Інтернет-платформи, різноманітні мобільні та Інтернет-додатки, чат-боти, роботів-консультантів тощо» [4]. О. Козляченко і А. Березан пропонують таке визначення небанку як «фінансово-кредитну установу, яка проводить різного роду банківські операції, при цьому використовує не офісні відділення, а лише віртуальну мережу і сучасні Інтернет-платформи» [5]. С. Теслюк, Н. Матвійчук, О. Деркач, Н. Корх розуміють необанк як «інноваційний банк, який доступний клієнтам через мобільний додаток, не має класичних банківських відділень та взаємодіє з клієнтами через Інтернет-платформ» [3], а З. Темелков як фінансову інституцію (з або без банківської ліцензії), що пропонує свої послуги виключно онлайн без мережі фізичних відділень [6].

Проаналізувавши усі ці визначення, можемо зробити висновок, що вони є тотожними та виокремлюють основні характерні риси небанку, а саме інноваційний характер установи, онлайн-канали дистрибуції послуг, відсутність фізичних відділень. Отже, можемо визначити необанк як ФінТех-компанію, що надає інноваційні банківські послуги через цифрові канали зв'язку та не має фізичних банківських відділень. Банківські послуги можуть надаватися або на основі власної банківської ліцензії (у країнах, де це законодавчо врегульовано), або на основі ліцензії існуючого банку-партнера.

Джерела отримання прибутку небанків відрізняються від джерел традиційних банків, зважаючи на відмінності функціонування самих бізнес-моделей. Можна виділити такі основні типи небанківських бізнес-моделей залежно від основного джерела прибутку [9, 10]:

1. Інтерчейндж - отримання доходів від комісії інтерчейндж від кожної здійсненої транзакції. Основним продуктом за такої моделі є різноманітні платіжні картки. Прикладами небанків, що використовують таку модель можуть бути Chime (США) та Neon (Бразилія) [10]. Перевагами такої моделі є її стабільність та прогнозованість, але слід зважати на високий ступінь регулювання комісії інтерчейндж, розмір комісії визначається третьою стороною, необхідність стимулювання клієнтів до активного використання картки.

2. Підписка - небанки пропонують клієнтам декілька тарифних планів, що включають різні набори доступних послуг. Для реалізації такої моделі необхідно мати достатній асортимент фінансових послуг для комплектації різних тарифних планів. Складність полягає у первинному залученні клієнтів до користування платною підпискою.

3. Кредитні послуги - модель передбачає активне надання кредитних послуг клієнтам. Перевагами даної моделі є досить високий рівень доходів, гнучкість та передбачуваний розмір доходів. З іншого боку, небанки стикаються з вищим ступенем ризику та необхідністю ліцензування такої діяльності. Серед банків, що використовують таку модель, можна виокремити Нубанк (Nubank) (Бразилія).

4. Міжнародні грошові перекази - банк стягує певну відсоткову комісію залежно від суми платежу. Для небанків зазвичай це є додатковим джерелом отримання доходів. Прикладом може бути необанк Вайз (Wise), а також великі небанки Револют (Revolut), Монзо (Monzo) та Старлінг Банк (Starling Bank) використовують цю послугу у своїй бізнес-моделі.

5. Банкінг послуги (Banking-as-a-Service) - небанки можуть спеціалізуватися на наданні послуг BaaS через API, формуючи фінансові екосистеми.

В своїй діяльності небанки можуть комбінувати різні джерела доходів з метою максимізації прибутку, тобто поєднувати декілька з зазначених вище моделей у свою унікальну бізнес-модель.

Далеко не всі небанки наразі є прибутковими. Якщо розглянути фінансові результати 5 відомих небанків Європи (рис. 1), то Старлінг Банк та Револют досягли прибутковості у 2021 році. Більшість з небанків є збитковими і тільки очікується, що стануть прибутковими. Серед основних факторів, що створюють складнощі в досягненні прибутковості є необхідність значних інвестицій в IT-архітектуру з метою інтеграції технологічних інновацій, що здатні забезпечувати надійність, безпеку та захист від кібератак [8]. Так, комісії за платіжні операції, комісії за підписку на преміум-рахунки або відкриті банківські комісії від брокерських послуг третіх сторін у більшості випадків є недостатніми для отримання прибутку або виходу за межі операційної беззбитковості [11].

В першу чергу, небанки спрямовані на масштабування, географічне розширення і збільшення кількості клієнтів, тому недостатньо використовували свої можливості інвестування в нові області продуктів та збільшення свого портфелю продуктів та послуг.

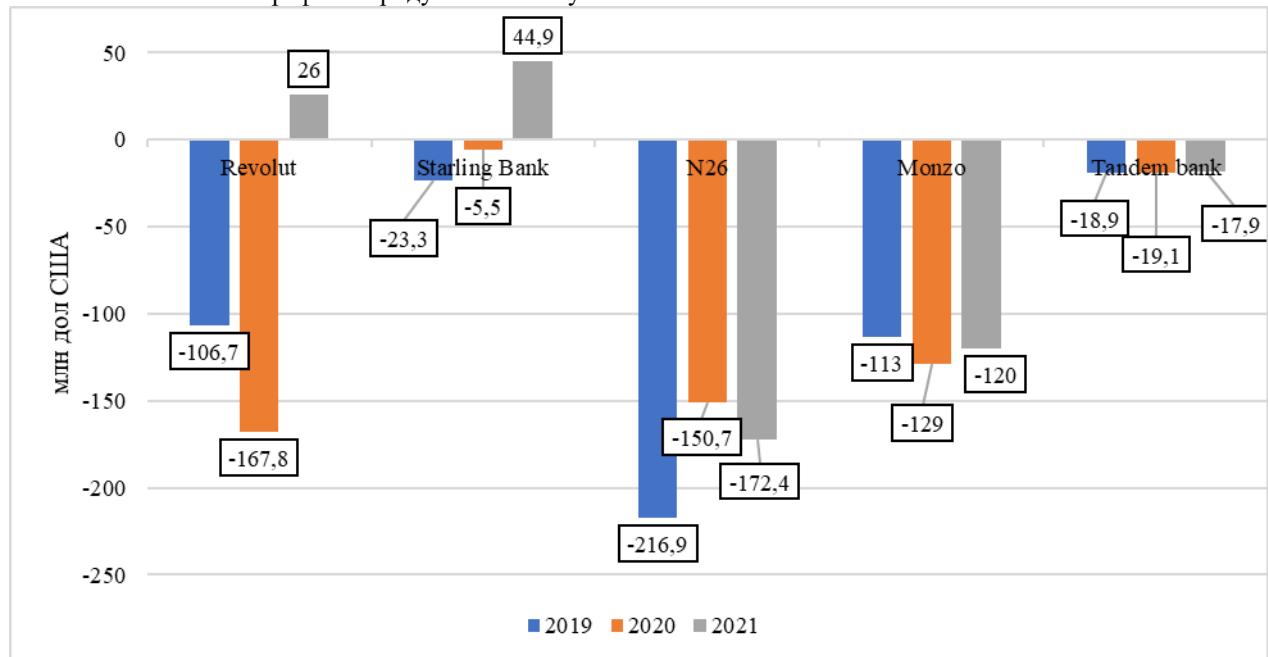


Рис. 1. Прибутки/збитки небанків у 2019-2021 роках

Джерело: складено авторами за даними [12-16]

Розглянемо особливості функціонування та розвитку небанку на прикладі ФінТех компанії Револют, що досяг прибутковості у 2021 році. Револют є небанком, що заснований у 2015 році у Лондоні та спеціалізується на мобільному банкінгу, грошових переказах та платежах, обміні валют [13]. Його місія полягає у створенні справедливої та легкої платформи для використання та управління грошима в усьому світі, яка б максимально задовольняла усі потреби споживачів у фінансових послугах. Першим банківським продуктом стала дебетова карта для здійснення мультивалютних платежів, що була запущена у 2015 році. Компанія Револют стрімко набула популярності, і у 2017 році отримала 66 млн дол. США у раунді фінансування, що проводили Вечурний індекс (Index Ventures) і Риббіт Капітал (Ribbit Capital). Отримані кошти були використані для розширення спектру послуг, додавши такі можливості, як страхування, обслуговування бізнес-клієнтів, торгівля криптовалютою та P2P платежі [17]. Отримання ліцензії у Литві у 2018 році дозволило Революту надавати депозитні та кредитні послуги на території Європейського Союзу. У 2019 році була продовжена географічна експансія – були запущені продукти Револют у Сингапурі та Австралії. Серед нових послуг 2019 року слід відзначити інвестування, а саме торгівлю акціями, та у партнерстві з міжнародними благодійними організаціями було запущено функціонал по збору коштів для підтримки глобально важливих проєктів. Саме у 2019 році кількість клієнтів небанку Револют сягнула 10 млн.

У 2020 році було запущено Револют в Японії, США, Литві та Польщі, а також запущено послугу торгового еквайринга для клієнтів Револют бізнес [13]. Серед нових послуг у 2021 році відмітимо запуск програми Stays, що дозволяє бронювати подорожі з додатку Револют, а також можливість достроково зняти заробітну плату у випадку необхідності. 2021 рік став першим прибутковим роком за час функціонування компанії: прибуток склав 26,3 млн фунтів-стерлінгів. Станом на 2023 рік Револют отримав загальне фінансування на суму 1,72 млрд дол. США від таких інвесторів як Софт Банк (SoftBank), Тайгер Глобал

(Tiger Global), Поінт Найн капітал (Point Nine Capital), та Балдертон Капітал (Balderton Capital), а вартість компанії оцінюється на рівні 33 млрд дол. США. Револют є найбільшою приватною ФінТех-компанією в Європі за вартістю у 2023 році [18].

Основними джерелами доходів необанку Револют є [19]:

1. Доходи з карток та платежів включають оплату за транзакції, включаючи комісію інтерчейндж, комісії за приймання платежів від торговців, комісії за зняття готівки понад обмеження, встановлені в умовах тарифних планів для клієнтів та комісії за поповнення рахунків.
2. Дохід від підписки представляє собою щомісячні та щорічні плати за підписку, що стягуються з роздрібних та корпоративних клієнтів. До цієї категорії доходів також відносяться доходи, отримані від доставки карток.
3. Доходи від операцій з іноземною валютою представляють собою комісії за націнку на валютні операції по ринкових курсах для транзакцій вихідних днів та менш популярних валют, а також комісії за здійснення додаткових операцій з обміну, понад обсяги, визначені умовами планів для клієнтів. Також до доходів відносяться зміни вартості похідних фінансових інструментів, використовуваних для зменшення ризиків, пов'язаних з операціями клієнтів з іноземними валютами.
4. Доходи від капіталу - включають прибуток від криптовалюти, заощаджень, торгівлі акціями, операцій з дорогоцінними металами у вигляді націнок та комісій.
5. Інші доходи – інші категорії доходів, що можуть включати комісії, отримані за продаж страхових продуктів клієнтам, комісії, що стягуються з клієнтів при здійсненні переказів на їхнє прохання, та інші доходи.

Доходи необанку Револют значно зросли протягом останніх років (табл. 1). Так, загальний розмір доходів зріс у 3,8 рази у 2021 році, у порівнянні з 2019 років. Збільшення обсягів доходів спостерігалось за всіма категоріями, окрім категорії «Інші доходи»: у 2020 році їх обсяг зменшився на 47,6% у порівнянні з попереднім роком, а у 2021 – ще на 9,1% у порівнянні з 2020 роком. Найстрімкіше зростання у 2020 році показали доходи від підписки, що може бути пов'язано з запуском нової підписки Револют Плюс. У 2021 році значно збільшились доходи від операцій з іноземною валютою та капіталом – у 4,6 рази у порівнянні з попереднім роком.

Таблиця 1

**Динаміка доходів необанку Револют, млн. фунтів стерлінгів**

Категорія доходів	2019	2020	Приріст у 2020 у порівнянні з 2019	2021	Приріст у 2021 у порівнянні з 2020
Доходи з карток та платежів	74,0	95,0	+28,4%	149,3	+57,2%
Доходи від операцій з іноземною валютою та капіталом	39,0	75,0	+92,3%	348,7	+365,0%
Дохід від підписки	32,0	80,0	+150,0%	128,1	+60,2%
Інші доходи	21,0	11,0	-47,6%	10,0	-9,1%
Всього	166,0	261,0	+57,2%	636,2	+143,8%

Джерело: складено авторами за даними [19]

Якщо розглянути структуру доходів Револют (рис. 2), то з досягненням прибутковості у 2021 змінилась і структура доходів. Якщо у 2019 році основним джерелом доходів були надходження від карток та переказів (45% від загальної суми доходів), то у 2021 – доходи від операцій з іноземною валютою та капіталом (55% від загальної суми доходів), а доходи від карток та платежів становили тільки 23% від загальної суми доходів.

Аналіз розвитку необанку Револют дозволяє виокремити такі фактори успіху, що привели до прибутковості:

- швидке географічне масштабування, що дозволило сформувати велику клієнтську базу;
- залучення фінансування дозволило розробляти та впроваджувати нові інноваційні фінансові послуги;
- наявність перехресних продаж, що включає торгівлю криптовалютою та криптовалютні картки, торгівля акціями, інвестування в дорогоцінні метали, різні види страхування;
- для отримання вищезазначених новітніх послуг клієнт має оплатити підписку, що генерує додатковий потік доходу. Також залежно від рівня підписки змінюються розміри окремих комісій та платежів, відсоткові ставки за депозитами.
- наявність зручних та доступних фінансових послуг як для юридичних, так і для фізичних осіб.

COVID-19 спричинив турбулентність у багатьох галузях і сегмент необанкінгу не є винятком. Різного роду обмеження на початковому етапі пандемії створили переваги для цифрових банків, які можуть дистанційно керувати процесами. В той же час, проявилися і слабкі сторони нових гравців. Фахівцями Екстон Консалтинг (Exton Consulting) було визначено три стратегії для підвищення прибутковості необанків [7]:

1. Стратегія “цифровий кредитор” – передбачає активізацію кредитної діяльності, що може бути ключем до збільшення прибутковості. Слід враховувати, що цифрові банки мають переваги завдяки можливості збирати дані клієнтів із їхніх облікових записів або платіжних відносин та аналізувати їх за допомогою штучного інтелекту.

2. Стратегія “супер додаток” – передбачає надання декілька продуктів або послуг з різних галузей в одному додатку, що поєднує власні та сторонні розробки. Необанки добре підходять для вивчення нових цифрових можливостей за межами банківського світу.

3. Стратегія “необрокер” – передбачає використання принципу заробляти комісію за кожну угоду, мінімізуючи витрати.

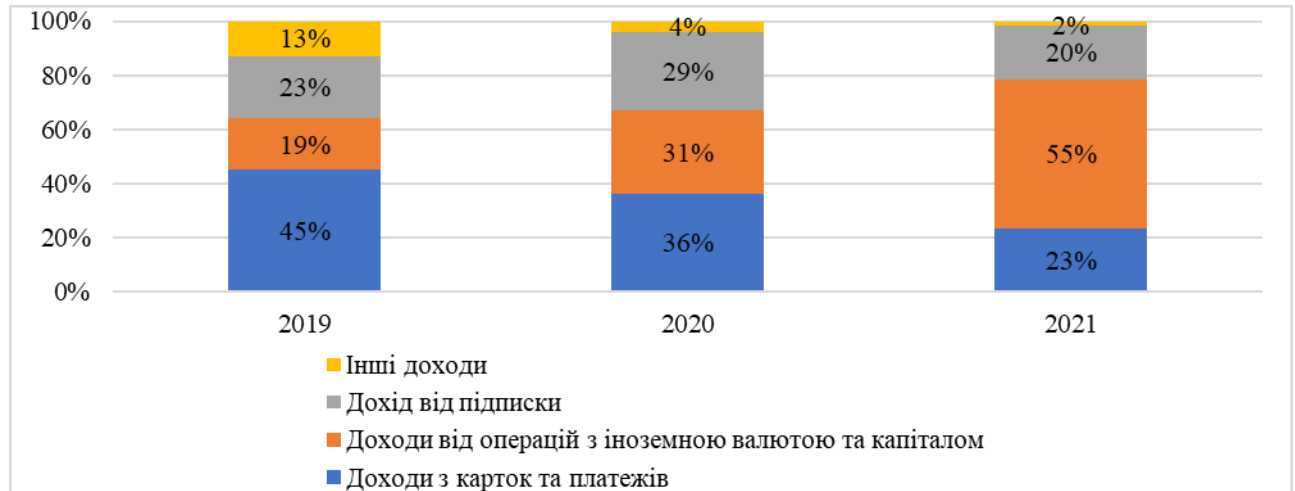


Рис. 2. Структура доходів необанку Револют

Джерело: складено авторами за даними [19]

Один з ефективних підходів, який можуть використовувати необанки - це вертикальний банкінг, що спрямований на надання високо індивідуалізованого банківського досвіду для кожного окремого сегменту клієнтів [20]. Головною метою вертикального банкінгу є створення продуктів, що відповідають очікуванням чітко визначеного кола клієнтів. Він не обмежується загальними характеристиками, такими як демографічні та географічні, а також звертає увагу на психологічні аспекти, такі як стиль життя, уподобання та переконання.

Багато провідних світових необанків, які досягли масштабу чи прибутковості, ефективно використовували штучний інтелект. Штучний інтелект може допомогти необанкам зміцнити зв'язок з клієнтами, наприклад, розробляючи інтелектуальні ціннісні пропозиції, які зможуть задовольнити незакриті потреби, використовуючи великі дані для надання гіперперсоналізованих послуг і вдосконалюючи перехресні продажі [21]. Крім того, штучний інтелект може допомогти покращити фінансові результати, знижуючи витрати на обслуговування за рахунок автоматизації та впровадження кращих практик управління ризиками на основі даних. Однак необанки мають переконатися, що ці можливості штучного інтелекту працюють на користь їх бізнесу і дійсно надають значущу цінність для клієнтів.

Успішні гравці демонструють наступні характеристики [21]:

1. Швидкий запуск нових продуктів та послуг. Інвестицій у збір та аналіз великих масивів даних про клієнтів та використання штучного інтелекту дозволяє швидко розробляти нові продукти та послуги, а використання гнучких модульних технологічних платформ забезпечує їх швидке впровадження.

2. Необанки фокусуються на цифровому залученні клієнта, що розглядають як передумову монетизації. Пропозиції, що підвищують залучення зазвичай виходять за рамки основних фінансових послуг та охоплюють цифровий та користувацький контент, торгівлю, гейміфікацію та управління особистими фінансами. Успішні необанки надають знижки та пропозиції, розважальний контент виходячи з інтересів клієнта, гейміфікують нові продукти та послуги для легшого сприйняття клієнтами, надають соціальні функції (наприклад, надіслати поздоровлення). Наприклад, шведський необанк Кларна (Klarna) використовує систему рекомендацій на основі машинного навчання для визначення звичок споживачів і надання відповідних рекомендацій та пропозицій щодо покупок.

3. Гіперперсоналізація досвіду та пропозицій з використанням технологій машинного навчання

4. Легка взаємодія з клієнтами у вигляді чат-ботів, голосових помічників і відео консультацій у прямому ефірі.

5. Легка інтеграція через API дозволяє їм безперешкодно підключатися до ширшої відкритої банківської екосистеми та пропонувати клієнтам першокласні продукти та послуги

6. Встановлення партнерських відносин з платформами соціальних медіа та брендами цифрової комерції, охорони здоров'я та стилю життя. Інтеграція своїх послуг в ці партнерські екосистеми, дозволяє надати клієнтам легкий доступ до своїх банківських послуг та збільшити продажі

7. Окрім відстеження традиційних показників балансу, таких як рентабельність середніх активів і чиста процентна маржа, які підсумовують загальну ефективність бізнесу, необанки також аналізують орієнтовані на клієнта показники, такі як життєва цінність клієнта (LTV), вартість залучення клієнта (CAC), і повернення інвестицій (LTV/CAC). Це дає змогу командам планування та операційної діяльності необанків швидко вживати більш детальні та адаптовані дії, що зрештою підвищує цінність для клієнтів.

Отже, можемо виокремити такі можливості для подальшого розвитку необанків, масштабування їх діяльності та досягнення прибутковості:

- Активізація кредитної діяльності як одного з можливих джерел прибутку. Для проведення якісного кредитного скорингу та пришвидшення процедури необанки можуть використовувати штучний інтелект.
- Використання моделі перехресних продаж, що дозволить розширити перелік послуг, залучити нових клієнтів та отримати додатковий прибуток.
- Запуск послуг, що допоможуть клієнтам управляти своїм капіталом: послуги з торгівлі криптовалютами, інвестування в акції, облігації та дорогоцінні метали. Можливо через інтеграцію з існуючими Фінтех-компаніями, робо-едвайзерами.
- Орієнтація не лише на роздрібний сегмент, але й активне залучення бізнес-клієнтів. Наприклад, запуск послуг, націлених на фрілансерів або фізичних осіб-підприємців, які б допомагали у веденні звітності для даних категорій.

### Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Отже, необанки як нова бізнес-модель банківської діяльності стрімко розвиваються та створюють альтернативу для традиційних банківських послуг. Успішність необанків пов'язана з дотриманням клієнтоцентрованого підходу, зручністю та доступністю для клієнтів, безпекою та прозорістю, економічною ефективністю та можливістю здійснювати платежі цілодобово без необхідності відвідувати банківські відділення. Активне масштабування діяльності необанків дозволило їм сформулювати клієнтську базу, але більшість необанків стикнулася з проблемою збитковості, навіть за наявності декількох мільйонів клієнтів. Серед основних джерел доходів виділяють комісію інтерчейндж, доходи від підписки, доходи від надання послуги BaaS, доходи від міжнародних переказів та кредитних послуг. Приклад необанку Револют показує, що постійне вдосконалення та впровадження нових категорій послуг може значно збільшити обсяги доходів, змінити їх структуру, що в кінцевому результаті дозволить досягти прибутковості. З метою досягнення прибутковості небанкам варто звернути увагу на активізацію кредитування, запровадження нових послуг, пов'язаних з інвестиційною діяльністю, реалізацію перехресних продажів, що будуть виступати додатковими джерелами доходів.

### Література

1. Neobanking - Worldwide | Statista Market Forecast. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/neobanking/worldwide#transaction-value>.
2. Stegmeier C., Verburg M. The Future of Neobanking. URL: [https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/WP\\_Neo-Banking\\_A4\\_Digital\\_CBU.pdf](https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/WP_Neo-Banking_A4_Digital_CBU.pdf)
3. Теслюк С. А., Матвійчук Н. М., Деркач О., Корх Н. Необанки: сутність та перспективи розвитку в Україні Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 3. С. 61-71.
4. Еркес О.Є., Калита О.В., Гордієнко Т.М. Потенціал цифрового розвитку банків України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. No 28(1). С. 108-114.
5. Козляченко О.М., Березан А.С. Перспективи розвитку віртуальних банків (необанків) в Україні. Фінансові дослідження. 2019. No 2 (7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/219.pdf>.
6. Temelkov Z. Overview of neobanks model and its implications for traditional banking. Challenges of tourism and business logistics in the 21st century: materials of Third International Scientific Conference, Shtip, 13 November 2020. P. 156-166.
7. Stegmeier C., Daniels L. Report Neobanks 2021. Shifting from growth to profitability. URL: <https://www.wallstreetitalia.com/app/uploads/2021/05/report-neobanks-2021.pdf>.
8. Clerc L., Moraglia A., Perron S. Neobanks seeking profitability. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution | Accueil Site ACPR. URL: [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2020\\_etude\\_neobanques\\_en.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2020_etude_neobanques_en.pdf).
9. Tomych I. Business Models Used by Successful Neobanks | Dashdevs. URL: <https://dashdevs.com/blog/5-proven-business-models-for-challengers-and-neobanks-in-the-uk/>.
10. Types of business models adopted by Neobanks | Sprout Asia. URL: <https://www.sproutasia.com/blog/types-of-business-models-adopted-by-neobanks>.



11. Neobank numbers worldwide approach 300. Finextra Research. URL: <https://www.finextra.com/newsarticle/37191/neobank-numbers-worldwide-approach-300>.
12. Monzo. URL: <https://monzo.com/>
13. Revolut. URL: <https://www.Revolut.com/>
14. N26. URL: <https://n26.com/en-eu>
15. Starling Bank. URL: <https://www.starlingbank.com/b/>
16. Tandem Bank. URL: <https://www.tandem.co.uk/>
17. Revolut - Story, History, Business Model, Funding, Growth & Future. The Brand Hopper. URL: <https://thebrandhopper.com/2023/02/21/Revolut-startup-founders-history-business-model-investors-funding-growth-revenue-future/>.
18. Revolut revenue, valuation & growth rate | Sacra. URL: <https://sacra.com/c/Revolut/>.
19. Financial Statements | Revolut. URL: <https://www.Revolut.com/financial-statements/>.
20. Давиденко Є. ТОП стратегій необанків для збільшення прибутковості. PaySpace Magazine. URL: <https://psm7.com/uk/fintech/personalnyj-kreditor-superapp-i-neobroker-top-strategij-neobankov-dlya-uvelicheniya-doxodnosti.html>.
21. Building a winning AI neobank / A. Bhattacharjee et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/building-a-winning-ai-neobank>.

### References

1. Neobanking - Worldwide | Statista Market Forecast. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/neobanking/worldwide#transaction-value>.
2. Stegmeier C., Verburg M. The Future of Neobanking. URL: [https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/WP\\_Neo-Banking\\_A4\\_Digital\\_CBU.pdf](https://www.simon-kucher.com/sites/default/files/WP_Neo-Banking_A4_Digital_CBU.pdf)
3. Tesliuk S. A., Matviichuk N. M., Derkach O., Korkh N. Neobank: sutnist ta perspektyvy rozvytku v Ukraini Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky. 2021. № 3. S. 61-71.
4. Erkes O.Ie., Kalyta O.V., Hordiienko T.M. Potensial tsyfrovoho rozvytku bankiv Ukrainy. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. 2019. No 28(1). S. 108-114.
5. Kozliachenko O.M., Berezan A.S. Perspektyvy rozvytku virtualnykh bankiv (neobankiv) v Ukraini. Finansovi doslidzhennia. 2019. No 2 (7). URL: <https://fr.stu.cn.ua/tmp/pdf/219.pdf>.
6. Temelkov Z. Overview of neobanks model and its implications for traditional banking. Challenges of tourism and business logistics in the 21st century: materials of Third International Scientific Conference, Shtip, 13 November 2020. P. 156-166.
7. Stegmeier C., Daniels L. Report Neobanks 2021. Shifting from growth to profitability. URL: <https://www.wallstreetitalia.com/app/uploads/2021/05/report-neobanks-2021.pdf>.
8. Clerc L., Moraglia A., Perron S. Neobanks seeking profitability. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution | Accueil Site ACPR. URL: [https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2020\\_etude\\_neobanques\\_en.pdf](https://acpr.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/2020_etude_neobanques_en.pdf).
9. Tomych I. Business Models Used by Successful Neobanks | Dashdevs. URL: <https://dashdevs.com/blog/5-proven-business-models-for-challengers-and-neobanks-in-the-uk/>.
10. Types of business models adopted by Neobanks | Sprout Asia. URL: <https://www.sproutasia.com/blog/types-of-business-models-adopted-by-neobanks>.
11. Neobank numbers worldwide approach 300. Finextra Research. URL: <https://www.finextra.com/newsarticle/37191/neobank-numbers-worldwide-approach-300>.
12. Monzo. URL: <https://monzo.com/>
13. Revolut. URL: <https://www.Revolut.com/>
14. N26. URL: <https://n26.com/en-eu>
15. Starling Bank. URL: <https://www.starlingbank.com/b/>
16. Tandem Bank. URL: <https://www.tandem.co.uk/>
17. Revolut - Story, History, Business Model, Funding, Growth & Future. The Brand Hopper. URL: <https://thebrandhopper.com/2023/02/21/Revolut-startup-founders-history-business-model-investors-funding-growth-revenue-future/>.
18. Revolut revenue, valuation & growth rate | Sacra. URL: <https://sacra.com/c/Revolut/>.
19. Financial Statements | Revolut. URL: <https://www.Revolut.com/financial-statements/>.
20. Davydenko Ye. TOP stratehii neobankiv dlia zbilshennia prybutkovosti. PaySpace Magazine. URL: <https://psm7.com/uk/fintech/personalnyj-kreditor-superapp-i-neobroker-top-strategij-neobankov-dlya-uvelicheniya-doxodnosti.html>.
21. Building a winning AI neobank / A. Bhattacharjee et al. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/building-a-winning-ai-neobank>.