

## РОЗВИТОК НЕОБАНКІНГУ У СВІТІ : АНАЛІЗ БАЗОВИХ ПОКАЗНИКІВ

### DEVELOPMENT OF NEOBANKING IN THE WORLD: ANALYSIS OF BASIC INDICATORS

У статті проаналізовано сучасні тенденції розвитку необанків у світі та встановлено, що їхня поява є перспективним нововведенням у сфері банківських послуг. Оскільки необанки належать до FinTech-компаній, їхнє майбутнє в Європі та США видається досить вигідним. Визначено, що серед основних факторів, які створюють труднощі для досягнення прибутковості Neobank, необхідність значних інвестицій декомунізації в IT-архітектуру для інтеграції інновацій, які можуть забезпечити надійність, безпеку і захист від кібератак. Особливості роботи і розвитку Необанків були вивчені на прикладі Фінтех-компанії Revolut. Хоча можна створити клієнтську базу, активно розширюючи діяльність необанків, більшість необанків зіткнулися з проблемою збитковості навіть з мільйонами клієнтів. Основні джерела доходу включають обмінні збори, дохід від підписки, дохід від надання послуг BaaS декомунізації, дохід від міжнародних грошових переказів і кредитних послуг.

**Ключові слова:** банки, необанки, FinTech-компаній, цифровізація, банківські послуги, фінансові технології.

The article analyzes the current trends in the development of neobanks in the world and establishes that their appearance is a promising innovation in the field of banking services. Since neo-banks belong to FinTech companies, their future in Europe and the USA seems quite profitable. It was determined that among the main factors that create difficulties for neobanks to achieve profitability is the need for significant investments in IT architecture in order to integrate technological innovations capable of ensuring reliability, security and protection against cyber attacks. Peculiarities of the operation and development of a neo-bank were studied using the example of the fintech company Revolut. An analysis of Revolut's revenue structure for 2020–2022 was conducted, based on which a number of success factors that led to profitability were identified. It was found that the active scaling of neobanks allowed them to form a customer base, but most neobanks faced the problem of unprofitability even with several million customers. It was determined that one of the effective approaches that non-banks can use to increase profitability is vertical banking, which is aimed at providing a highly personalized banking experience for each individual customer segment, and another effective approach is the use of artificial intelligence to improve financial efficiency by reducing technical costs. maintenance due to automation and implementation of better data-based risk management methods. Among the main sources of income of neobanks are: exchange commission, income from subscription, income from provision of BaaS services, income from international transfers and credit services. It was determined that the success of the neo-banking sector depends on the development of the latest digital technological processes in the banking sector, the introduction of new banking standards, and financial instruments for financial market participants. Through a new wave of high-tech start-ups, it will face a financial revolution that will deal with outdated lending, payment and wealth management systems, high rent and office maintenance costs, and improved and cheaper wages for large numbers of employees compared to traditional big banks.

**Key words:** banks, non-banks, FinTech companies, digitalization, banking services, financial technologies.

УДК 336.713-021.131(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.11-34>

**Ключка О.В.**<sup>1</sup>

к.е.н., доцент,  
Державний податковий університет

**Козій Н.С.**<sup>2</sup>

к.е.н., доцент,  
Державний податковий університет

**Кручко Л.Й.**<sup>3</sup>

магістр, ЖМЗ-23-1,  
Державний податковий університет

**Kliuchka Olha**

State Tax University

**Kozii Nataliia**

State Tax University

**Kruchko Liudmyla**

State Tax University

**Постановка проблеми.** В останні роки спостерігається чітка тенденція до цифровізації в різних сферах життя, включаючи економіку. Розглядаючи банківську і фінансову галузь, можна відзначити активне впровадження технологій, спрямованих на надання послуг безпосередньо сучасним користувачам. Завдяки різноманітним цифровим фінансовим технологіям традиційні банки можуть скоротити витрати та покращити свої послуги. У той же час на ринку з'явився новий формат банку – необанк, що спеціалізується на інтернет-послугах, який останнім часом набув популярності. Оскільки цифровізація стає все більш невід'ємною частиною нашого життя, необанки відповідають вимогам сучасності і вимогам суспільства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання визначення сутності необанківського розвитку і його впливу на банківський сектор у

світі вивчався багатьма вченими в країні і закордоном, такими як: Беззуб Р., Богріновцевою Л., Гут Л., Давиденко Є., Лобозинська С., Скоморович І., Владичин У. Незважаючи на численні дослідження, присвячені темі формування та розвитку необанків у контексті цифрової трансформації банківського сектору, питання про можливість та ефективність функціонування необанків, особливо у ситуаціях воєнного часу, залишається невирішеним.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є проведення аналізу базових показників, що характеризують розвиток необанкінгу у світі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифровізація та стрімкі темпи розвитку нових фінансових технологій спричинили динамічні зміни в економіці. Саме в таких умовах особливої актуальності набуває питання траєкторії

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3903-7487>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8230-2974>

<sup>3</sup> ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5179-2654>

подальшого розвитку фінансових ринків та їх основного елемента – банківського сектору. Ми не можемо ігнорувати вплив глобальної пандемії COVID-19 на цифрову трансформацію. З усім цим тісно пов'язані питання неминучих змін як нормативних вимог, так і бізнес-моделей самих банківських установ, структури їхніх активів і пасивів, а також політики банків щодо управління ними. Усе це не тільки змушує банківську систему впроваджувати нові технології, розвивати нові продукти та сфери діяльності, змінювати моделі управління банківським бізнесом з метою підвищення конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг, а й сприяє появі нових типів банків, так званих цифрових банків або необанки.

Аналіз наукових джерел дозволив виявити низку передумов виникнення необанків, серед яких основними є:

«1. Розвиток Інтернету відкрив нові можливості для онлайн-банкінгу та електронних фінансових операцій. Інтернет став важливим кроком у розвитку банківського сектора, забезпечивши зручність і доступність як для користувачів, так і для представників кредитних організацій і фінансових установ.

2. Розвиток фінансових технологій сприяв появі фінансових і технологічних стартапів, які використовують новітні технології для надання фінансових послуг, уникаючи посередництва традиційних банківських структур. Ці компанії зосереджені на інноваційних рішеннях, таких як електронні платежі, грошові перекази та позики, які стали рушійною силою у розвитку нових типів банків.

3. Зміна споживчих уподобань через розвиток соціальних мереж і постійний доступ до Інтернету. Через небажання споживачів витратити час на похід до відділення або офісу банку для вирішення питань клієнта щодо зняття готівки або відкриття рахунку чи кредиту тощо.

4. Світова фінансова криза 2008 року, яка викликала недовіру до традиційних банківських установ і спонукала користувачів шукати альтернативні шляхи задоволення своїх фінансових потреб.

5. Пандемія COVID-19, яка стимулювала більшість сфер економіки вийти в Інтернет і сформувала нові звички користувачів у клієнтів» [15].

На сьогоднішній день немає чіткого та однозначного визначення поняття «необанк» як такого. Так як такі сервіси тільки починають з'являтися, часто їх називають по-різному. Можна зустріти терміни «мобільний банк», «віртуальний банк», «інтернет-банк», «прямий банк», «онлайн-банк», найчастіше використовуються терміни «цифровий банкінг» або «цифровий банкінг». У світовій практиці термін «Challenger Bank» широко застосовується до всіх банків, які виходять за межі класичного обслуговування. Проте всі ці терміни зазвичай означають одне – банк без відділень.

Необанківська революція була зосереджена в Європі. Великобританія, Франція, Фінляндія, Німеччина є першими прикладами, які були зосереджені на мобільному зв'язку та користувацькому досвіді. Наприклад, у Латинській Америці відбувається надзвичайно динамічна еволюція: близько 50 необанків набираються досвіду успіху «Nubank» в Бразилії. Китай, у свою чергу, став свідком унікального розвитку зі зростанням фінансових екосистем, таких як «Ant Financial і WeBank, які, окрім залучення сотень мільйонів клієнтів і отримання домінуючої позиції в платежах, успішно розширили споживче кредитування та інші продуктів.

Відмінності між країнами величезні, і це також є результатом сприйнятих ринкових можливостей, які залишили відкритими банки, що діють на ринку. Є приклади в європейських країнах – Великій Британії та Польщі. У Великій Британії вже існує 37 необанків, і це найбільший індивідуальний інноваційний потенціал у секторі. Польща все ще чекає на свій перший вітчизняний чистий цифровий банк. Ймовірно, це пов'язано не з відсутністю можливостей у цій країні, яка вважається однією з найбільш цифрових банківських країн у цілому, а через страх неможливості виділитися та конкурувати з сильними та високоцифровими банками.

За даними сервісу NeoBanks.app [19] на початок 2023 року у світі було 272 необанки, переважна більшість з яких (60%) були європейського чи північноамериканського походження. До лідерів найкращих необанків за версією Gobanking Rates [17] увійшли такі фінустанови як: SoFi – необанк, відомий своїми програмами рефінансування кредитів для студентів та майбутніх лікарів [18]; Acorns – необанк, який допомагає інвестувати та ефективно розподіляти власні кошти через систему мікроінвестицій; Revolut – необанк, відомий своїми банківськими послугами з обміну валюти та міжнародних грошових переказів, у тому числі криптовалюти; Current – необанк, націлений на ефективну систему бюджетування та збільшення заощаджень клієнтів. Окрім згаданих вище необанків, до найвідоміших можна віднести N26, Monzo, Tandem Bank, Atom Bank, Starling Bank, WeBank, Fidor Bank, WYbank та інші.

Європа є рушієм інновацій, де знаходяться три з п'яти найрозвиненіших необанківських ринків. Центром необанкінгу є Великобританія, за нею йдуть Швеція та Франція. Водночас інші світові ринки швидко наздоганяють, зокрема Південна Корея та Бразилія, а також США. Китай, який важко порівнювати з іншими з огляду на його унікальний розвиток, залишається неперевершеним з точки зору проникнення клієнтів у його фінансові екосистеми.

В Європі протягом останніх п'яти років небанківський банк активно розвивався, і цьому

значною мірою сприяло законодавство, яке сприяло фінансовим інноваціям [12]. У 2014 році у Великій Британії з'явився перший необанк «Атом Банк», а в 2015 році – другий англійський необанк «Monzo». Щоб відкрити рахунок і отримати стандартні послуги, потрібно лише ввести дані свого паспорта або водійського посвідчення. Для більш складних послуг можуть знадобитися додаткові документи. Послуги банку доступні лише через мобільний додаток.

Варто зазначити, що переважна більшість нових банків знаходиться в Європі, а саме у Великій Британії (рис. 1).

Проте, враховуючи швидкий розвиток фінансових ринків, збільшення їх кількості може певною мірою змінити ці співвідношення. Сьогодні найпопулярнішими новими банками у світі є Monzo Bank і Revolut. Monzo – цифровий банк, який працює через мобільний додаток, надаючи послуги передплатеної дебетової картки та поточного рахунку. Revolut – це британська фінансово-технологічна компанія, яка надає банківські послуги, включаючи передплатені дебетові картки (Mastercard або VISA), обмін валюти та операції з криптовалютою [9].

Мобільний додаток Revolut підтримує витрати та зняття коштів у 120 валютах у банкоматах, а також надсилання коштів у 26 валютах безпосередньо з додатка [11].

Споживчий попит на цифрові клієнтоорієнтовані банківські та фінансові послуги призвів до зростання кількості необанків у всьому світі. Таким чином, згідно зі звітом платіжної компанії ВРС і консалтингової компанії Fincog, кількість користувачів так званих банків-претендентів зараз становить 1 мільярд осіб.

Європа є одним із найрозвиненіших ринків цифрового банкінгу. Цьому сприяли регулятивні реформи, такі як перша та друга директиви про

платіжні послуги (PSD1 та PSD2), а також режими ліцензування, такі як ЕМІ. Кількість необанків у Європі зросла з 57 у 2014 році до 162 у 2022 році, збільшуючись у середньому на 14% щороку протягом цього періоду.

Станом на перший квартал 2023 року десять найбільших необанків Європи обслуговували 64 мільйони клієнтів. Деякі дослідження оцінюють, що зараз рівень проникнення становить близько 7–10% і, як очікується, досягне приблизно 14% до 2027 року.

Серед понад 160 гравців лідером є Revolut – у нього 25,5 мільйонів клієнтів. На другому місці Wise, фінтех-компанія, яка розширила свою пропозицію продуктів, включивши особисті та бізнес-рахунки, інвестиційний продукт і ощадний рахунок. Wise має 16 мільйонів клієнтів.

На третьому місці німецький необанк N26, клієнтська база якого становить 8 млн осіб [14].

У своїй діяльності необанки можуть поєднувати різні джерела доходу з метою максимізації прибутку, тобто об'єднувати декілька з вищезазначених моделей у власну унікальну бізнес-модель. Не всі небанківські установи зараз є прибутковими.

Якщо розглядати фінансові результати 5 відомих європейських необанків (рис. 3), то Starlink Bank і Revolut досягли прибутковості у 2022 році. Більшість необанків є збитковими і тільки очікується, що вони стануть прибутковими. Серед основних факторів, що створюють труднощі для досягнення прибутковості, є необхідність значних інвестицій в ІТ-архітектуру з метою інтеграції технологічних інновацій, здатних забезпечити надійність, безпеку та захист від кібератак [2]. Так, комісії за платіжні операції, комісії за підписку на преміум-акаунти або комісії відкритих банків від сторонніх брокерських послуг у більшості випадків недостатні для отримання прибутку чи беззбитковості [4].

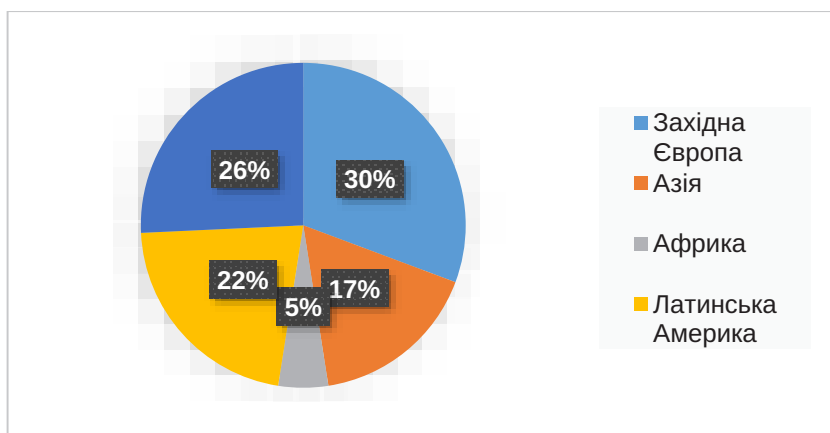


Рис. 1. Розподіл чисельності необанків за регіонами у світі станом на 01.06.2023 р.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних [16]

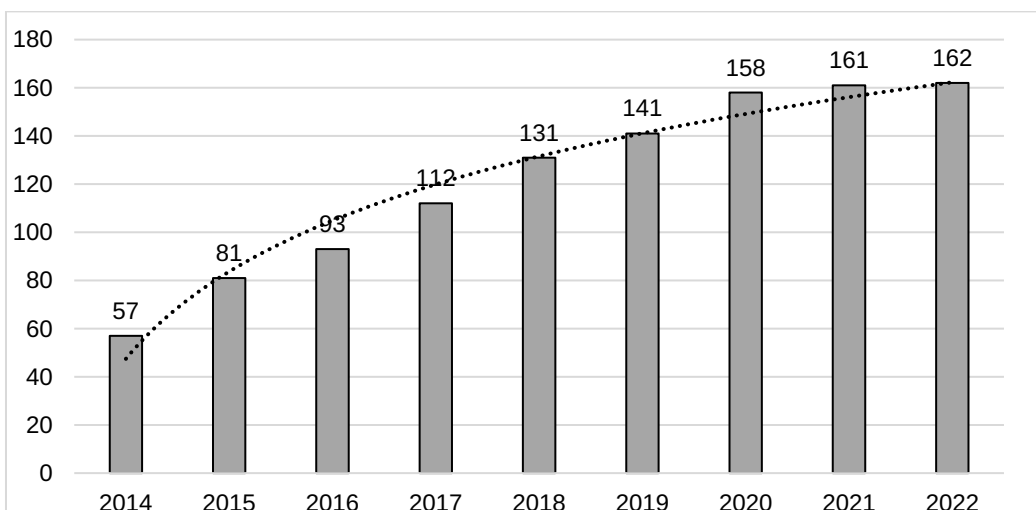


Рис. 2. Кількість необанків в Європі за 2014–2022 рр., шт.

Джерело: складено автором на основі статистичних даних [19]

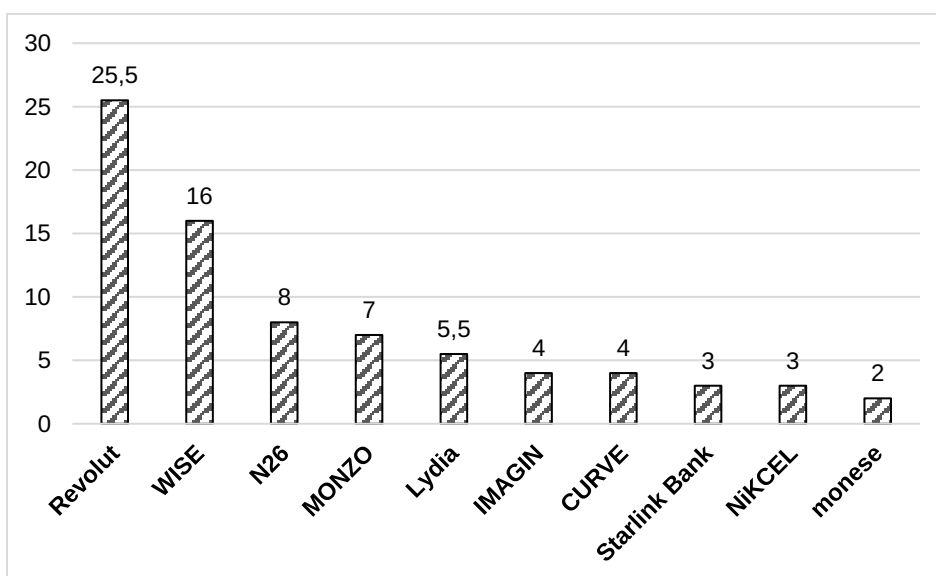


Рис. 3. Кількість клієнтів необанків в Європі, млн. осіб

Джерело: складено автором на основі статистичних даних [14]

Перш за все, небанківські банки націлені на масштабування, географічне розширення та збільшення кількості клієнтів, тому вони недостатньо використовували свої можливості для інвестування в нові сфери продуктів та збільшення портфеля продуктів і послуг.

Розглянемо особливості роботи та розвитку необанку на прикладі фінтех компанії Revolut, яка вийшла на прибутковість у 2022 році. Revolut – необанк, заснований у 2015 році в Лондоні та спеціалізується на мобільному банкінгу, грошових переказах та платежах, валюті обмін [7]. Його місія – створити справедливу та просту платформу для використання та управління грошима в усьому світі, яка б максимально задовольнила

всі потреби споживачів у фінансових послугах. Першим банківським продуктом стала дебетова картка для здійснення мультивалютних платежів, яка була запущена в 2015 році. Revolut швидко набула популярності і в 2017 році отримала \$66 млн. США в раунді фінансування під керівництвом Index Ventures і Ribbit Capital. Виручені кошти були використані для розширення спектру послуг, додаючи такі можливості, як страхування, обслуговування бізнес-клієнтів, торгівля криптовалютою та P2P-платежі [5]. Отримання ліцензії в Литві в 2018 році дозволило Revolut надавати депозитні та кредитні послуги на території Європейського Союзу. У 2019 році продовжилася географічна експансія – продукти Revolut були

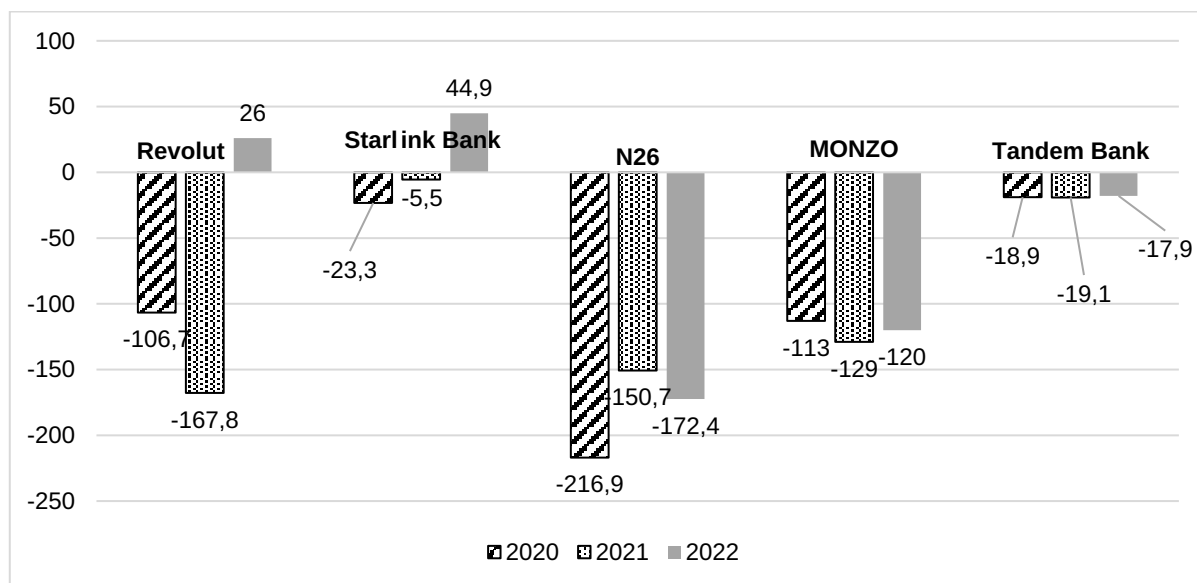


Рис. 4. Прибутки/збитки 5 відомих необанків Європи у 2020–2022 роках

Джерело: складено авторами за даними [4; 7]

запущені в Сінгапурі та Австралії. Серед нових сервісів 2019 року слід відзначити інвестування, а саме біржову торгівлю, а також функцію фандрейзингу, запущену в партнерстві з міжнародними благодійними організаціями для підтримки всесвітньо значущих проектів. Саме у 2019 році кількість небанківських клієнтів Revolut досягла 10 мільйонів.

У 2020 році відбувся запуск Revolut в Японії, США, Литві та Польщі, а також запуск служби торгового еквайрингу для бізнес-клієнтів Revolut [7]. Серед нових сервісів 2021 року відзначимо запуск програми Stays, яка дозволяє бронювати поїздки з додатку Revolut, а також можливість достроково зняти зарплату в разі необхідності. 2022 рік став першим прибутковим за час існування компанії: прибуток склав 26,3 млн фунтів. Станом на 2023 рік Revolut отримала 1,72 мільярда доларів загального фінансування. США від таких інвесторів, як СофтБанк (SoftBank), Тайгер Глобал (Tiger Global), Пойнт Найн Кепітал (Point Nine Capital) і Балдертон Кепітал (Balderton Capital), а вартість компанії оцінюється в 33 мільярди доларів. США. Revolut є найбільшою приватною фінтех-компанією в Європі за вартістю у 2023 році [6].

«Основними джерелами доходу Revolut необанк є:

1. Дохід від карток і платежів включає комісію за транзакції, включаючи комісію інтерчейндж, комісію за прийом платежів від продавців, комісію за зняття готівки понад ліміти, встановлені в умовах тарифних планів клієнтів, та комісію за поповнення рахунків.

2. Дохід від підписки – це щомісячна та річна плата за підписку, що стягується з роздрібних і

корпоративних клієнтів. До цієї категорії доходів також відносяться доходи, отримані від доставки карток.

3. Доходами від операцій з іноземною валютою є комісії за націнки на валютні операції за ринковими курсами для операцій у вихідні дні та менш популярні валюти, а також комісії за проведення додаткових обмінних операцій понад обсяги, визначені умовами клієнта. Крім того, доходи включають зміни у вартості похідних фінансових інструментів, що використовуються для зниження ризиків, пов'язаних з операціями клієнтів з іноземною валютою.

4. Дохід від капіталу – включає дохід від криптовалют, заощаджень, біржової торгівлі, операцій з дорогоцінними металами у вигляді націнок і комісій.

5. Інші доходи – інші категорії доходів, які можуть включати комісійні, отримані за продаж клієнтам страхових продуктів, комісійні, що стягуються з клієнтів при здійсненні переказів на їх вимогу, та інші доходи» [3].

За останні роки доходи Revolut необанк значно зросли (табл. 1). Таким чином, загальний обсяг надходжень у 2022 році порівняно з 2020 роком зріс у 3,8 рази. Зростання розміру доходів спостерігалось в усіх категоріях, крім категорії «Інші доходи»: у 2021 році їх розмір зменшився на 47,6% порівняно з попереднім роком, а у 2022 році – ще на 9,1% порівняно з 2021 роком. Найшвидше зростання доходів від підписок було продемонстровано у 2021 році, що, можливо, пов'язано з запуском нової підписки Revolut Plus. У 2022 році суттєво зросли надходження від операцій з іноземною валютою та капіталом – у 4,6 рази порівняно з попереднім роком.

Динаміка доходів необанку Revolut, млн. фунтів стерл. за 2020–2022 рр.

Категорія доходів	2020	2021	Приріст у 2021 у порівнянні з 2020	2022	Приріст у 2022 у порівнянні з 2021
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 [6]

Якщо поглянути на структуру доходу Revolut (рис. 4), то з досягненням прибутковості у 2022 році структура доходу також змінилася. Якщо у 2020 році основним джерелом доходу були доходи від карток та переказів (45% від загальної суми доходу), то у 2022 році – доходи від операцій з валютою та капіталом (55% від загальної суми доходу), а також дохід від картки та платежі склали лише 23% від загального доходу.

Аналіз розвитку нео-банку Revolut дозволяє виділити такі фактори успіху, які призвели до прибутковості:

- швидке географічне масштабування, що дозволило сформувати велику клієнтську базу;
- залучення фінансування дозволило розробити та впровадити нові інноваційні фінансові послуги;
- наявність перехресного продажу, що включає торгівлю криптовалютою та криптовалютами картами, торгівлю акціями, інвестиції в дорогоцінні метали, різні види страхування;
- щоб отримати зазначені вище найновіші послуги, клієнт повинен сплатити підписку, яка створює додатковий потік доходу. Також в залежності від рівня підписки змінюються розміри окремих комісій і платежів, процентні 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 необанківський сегмент не став винятком. Різноманітні обмеження на початковому етапі пандемії створили переваги для цифрових банків, які можуть керувати процесами віддалено. Водночас виявилися слабкі сторони нових гравців. Фахівці Exton Consulting визначили три стратегії підвищення прибутковості необанків:

1. Стратегія «цифрового кредитора» – передбачає активізацію кредитної діяльності, що може

стати запорукою підвищення прибутковості. Слід зазначити, що цифрові банки виграють від можливості збирати дані клієнтів з їхніх рахунків або платіжних відносин і аналізувати їх за допомогою штучного інтелекту.

2. Стратегія «супердодатку» передбачає надання кількох продуктів чи послуг з різних галузей в одному додатку, який поєднує власні та сторонні розробки. Небанки добре підходять для вивчення нових цифрових можливостей за межами банківського світу.

3. Стратегія «необрокера» – передбачає використання принципу отримання комісії за кожну операцію, мінімізацію витрат [8].

Одним із ефективних підходів, який можуть використовувати небанківські організації, є вертикальний банкінг, який спрямований на надання високоперсоналізованого банківського досвіду для кожного окремого сегмента клієнтів [13]. Основна мета вертикального банкінгу – створення продуктів, які відповідають очікуванням чітко визначеного кола клієнтів. Він не обмежується загальними характеристиками, такими як демографія та географія, але також розглядає психологічні аспекти, такі як спосіб життя, уподобання та переконання.

Багато провідних світових необанків, які досягли масштабу чи прибутковості, ефективно використовували ШІ. Штучний інтелект може допомогти необанкам зміцнити відносини з клієнтами, наприклад, шляхом розробки інтелектуальних ціннісних пропозицій, які можуть задовольнити незадоволені потреби, використання великих даних для надання гіперперсоналізованих послуг і покращення перехресних продажів [1]. Крім того, штучний інтелект може допомогти покращити фінансову ефективність шляхом зниження витрат на технічне обслуговування за рахунок автоматизації та впровадження кращих методів управління

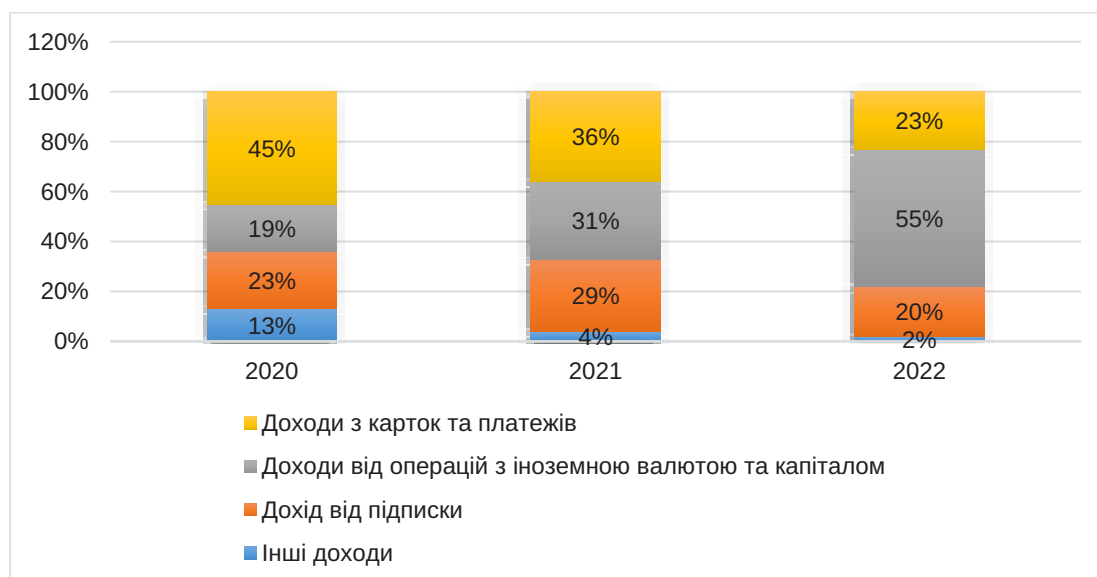


Рис. 5. Структура доходів необанку Revolut за 2020–2022 рр.

Джерело: складено авторами за даними [3]

ризиками на основі даних. Однак небанківські організації повинні переконатися, що ці можливості штучного інтелекту працюють для їхнього бізнесу та дійсно приносять значну цінність клієнтам.

Успішні гравці демонструють такі характеристики:

1. Швидкий запуск нових продуктів і послуг. Інвестиції в збір і аналіз великих наборів даних клієнтів і використання штучного інтелекту дозволяють швидко розробляти нові продукти і послуги, а використання гнучких модульних технологічних платформ забезпечує їх швидке впровадження.

2. Небанки зосереджуються на залученні цифрових клієнтів, що, на їхню думку, є необхідною умовою для монетизації. Пропозиції, які підвищують залучення, зазвичай виходять за рамки основних фінансових послуг і включають цифровий і спеціальний контент, комерцію, гейміфікацію та управління особистими фінансами. Успішні небанківські банки надають знижки та пропозиції, розважальний контент на основі інтересів клієнта, гейміфікують нові продукти та послуги для легшого сприйняття клієнтів, забезпечують соціальні функції (наприклад, надсилають привітання). Наприклад, шведський небанк Klarna використовує систему рекомендацій на основі машинного навчання, щоб визначити звички споживачів і надати відповідні рекомендації та пропозиції щодо купівлі.

3. Гіперперсоналізація досвіду та пропозицій за допомогою технологій машинного навчання.

4. Зручна взаємодія з клієнтами у вигляді чат-ботів, голосових помічників і живих відеоконсультацій.

5. Проста інтеграція API дозволяє їм безпешко підключатися до ширшої відкритої

банківської екосистеми та пропонувати клієнтам першокласні продукти та послуги.

6. Встановлення партнерства з платформами соціальних медіа та брендами цифрової комерції, охорони здоров'я та стилю життя. Інтеграція ваших послуг у ці партнерські екосистеми дозволить вам надати клієнтам легкий доступ до їхніх банківських послуг і збільшити продажі.

7. На додаток до відстеження традиційних показників балансу, таких як рентабельність активів і чиста процентна маржа, які підсумовують загальну ефективність бізнесу, небанківські організації також психоаналізують орієнтовані на клієнта показники, такі як життєва вартість клієнта (LTV), вартість залучення клієнта (CAC) і прибутковість на інвестиції (LTV/CAC). Це дає змогу команді Neo-bank планувати та виконувати операції, щоб швидко вживати більш детальні та адаптовані дії, що в кінцевому підсумку підвищує цінність клієнта [1].

#### Висновки з проведеного дослідження.

Проаналізувавши сучасні тенденції розвитку у світовій банківській сфері, встановлено, що поява небанків є перспективним нововведенням у сфері банківських послуг. Оскільки небанки належать до FinTech-компаній, їхнє майбутнє в Європі та США видається експертам досить вигідним. Індустрія стала настільки популярною, що світові фінансові столиці, такі як Лондон і Нью-Йорк, готові боротися за звання глобального центру FinTech і заманювати стартапи та небанки вигідними умовами реєстрації та оподаткування. Успіх Neobanks пов'язаний з прихильністю клієнтоорієнтованому підходу, зручністю і доступністю клієнтів, безпекою і прозорістю, економічною ефективністю і можливістю здійснювати платежі 24 години на

добу без відвідування відділення банку. Активне масштабування необанківської діяльності дозволило їй створити клієнтську базу, але для більшості необанківців це невігідна проблема навіть з мільйонами клієнтів. Серед основних джерел доходу – комісія за обмін, дохід від підписки, дохід від надання послуг BaaS, дохід від міжнародних переказів і кредитних послуг. На прикладі неопанку Revolut видно, що постійне вдосконалення та впровадження нових категорій послуг може значно збільшити обсяги доходів, змінити їх структуру, що в підсумку дозволить досягти прибутковості. Для досягнення прибутковості неопанкам варто звернути увагу на активізацію кредитування, впровадження нових послуг, пов'язаних з інвестиційною діяльністю, реалізацію перехресних продажів, що слугуватиме додатковим джерелом доходу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 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> (дата звернення: 10.04.2024).
2. 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)
3. Financial Statements | Revolut. Revolut. URL: <https://www.Revolut.com/financial-statements> (дата звернення: 10.04.2024).
4. Neobank numbers worldwide approach 300. Finextra Research. URL: <https://www.finextra.com/newsarticle/37191/neobanknumbers-worldwide-approach-300> (дата звернення: 18.04.2024).
5. Revolut – Story, History, Business Model, Funding, Growth & Future. The Brand Hopper. URL: <https://thebrandhopper.com/2023/02/21/Revolut-startup-foundershistory-business-model-investors-funding-growth-revenue-future/> (дата звернення: 18.04.2024).
6. Revolut revenue, valuation & growth rate | Sacra. URL: <https://sacra.com/c/Revolut> (дата звернення: 23.04.2024).
7. Revolut. URL: <https://www.Revolut.com/> (дата звернення: 19.04.2024).
8. 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> (дата звернення: 10.04.2024).
9. Беззуб Р.Ю. Проблеми розвитку неопанків в Україні. Розвиток банківських послуг та інновацій в цифровій економіці: матеріали наук.-практ. інтерн. конф. студ. аспір. і молод. вчених, Київ : КНЕУ. 14 квітня 2019 р. С. 57–59.
10. Богріновцева Л.М., Ключка О.В., Федорчук Н.М. Особливості використання сучасних банківських продуктів та технологій в діяльності банків як суб'єктів фінансового ринку. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 12 (270). С. 86–97.

11. В Україні запустили перший неопанк 2017. URL: <https://hromadske.ua/posts/vukraini-zapustily-per-shyimobilni-bank-bezviddilen> (дата звернення: 15.04.2024).

12. Гут Л.В. Неопанки: зарубіжний та вітчизняний досвід. Фінансово-кредитні системи в умовах зміни ділових циклів: Міжн. наук.-практ. Інтернет-конф., Київ. 15 травня 2019 р. С. 143–145.

13. Давиденко Є. ТОП стратегій неопанків для збільшення прибутковості. PaySpace Magazine. URL: <https://psm7.com/uk/fintech/personalnyj-kreditor-super-app-i-neobroker-top-strategij-neobankov-dlya-uveliceniya-doxodnosti.html> (дата звернення: 17.04.2024).

Кількість користувачів неопанків у світі сягнула одного мільярда. Фінте Інсайдер. URL: <https://fintechinsider.com.ua/kilkist-korystuvachiv-neobankiv-u-sviti-syagnula-odnogo-milyarda/> (дата звернення: 25.04.2024).

14. Лобозинська С.М., Скоморович І.Г., Владичин У.В. Діяльність неопанків на ринку фінансових послуг в Україні та світі. *Фінансовий простір*. 2021. № 3. С. 7–21.

15. Наглядова статистика. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 16.10.2023).

16. Найкращі неопанки 2023 року за версією GO BankingRates. URL: <https://www.gobankingrates.com/banking/banks/best-neobanks/> (дата звернення: 24.04.2024).

17. Офіційний сайт SoFi. URL: <https://www.sofi.com> (дата звернення: 14.10.2023).

18. Список неопанків і цифрових банків світу в 2023 році. URL: <https://neobanks.app/> (дата звернення 10.05.2024).

#### REFERENCES:

1. Building a winning AI neobank / A. Bhattacharjee et al. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/building-a-winning-ai-neobank>
2. Clerc L., Moraglia A., Perron S. Neobanks seeking profitability. Autorité de contrôle prudentiel et de résolution | Accueil Site ACPR. Available at: [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)
3. Financial Statements | Revolut. Revolut. Available at: <https://www.Revolut.com/financial-statements/>
4. Neobank numbers worldwide approach 300. Finextra Research. Available at: <https://www.finextra.com/newsarticle/37191/neobanknumbers-worldwide-approach-300>
5. Revolut – Story, History, Business Model, Funding, Growth & Future. The Brand Hopper. Available at: <https://thebrandhopper.com/2023/02/21/Revolut-startup-foundershistory-business-model-investors-funding-growth-revenue-future/>
6. Revolut revenue, valuation & growth rate | Sacra. Available at: <https://sacra.com/c/Revolut/>
7. Revolut. Available at: <https://www.Revolut.com/>
8. Stegmeier C., Daniels L. Report Neobanks 2021. Shifting from growth to profitability. Available at: <https://www.wallstreetitalia.com/app/uploads/2021/05/report-neobanks-2021.pdf>



9. Bezzub R.Yu. (2019) Problemy rozvytku neo-bankiv v Ukraini. Rozvytok bankivskykh posluh ta innovatsii v tsyfrovii ekonomitsi: materialy nauk.-prakt. intern. konf. stud. aspir. i molod. vchenykh [Development problems of neobanks in Ukraine. Development of banking services and innovations in the digital economy: scientific and practical materials. intern. conf. study aspir and young scientists] Kyiv : KNEU. 14 kvitnia.
10. Bohrinovtseva L.M., Kliuchka O.V., Fedorchuk N.M. (2023) Osoblyvosti vykorystannia suchasnykh bankivskykh produktiv ta tekhnolohii v diialnosti bankiv yak subiektiv finansovoho rynku [Peculiarities of the use of modern banking products and technologies in the activities of banks as subjects of the financial market]. *Aktualni problemy ekonomiky*.
11. V Ukraini zapustyly pershyi neobank 2017 [In Ukraine, the first neobank was launched in 2017]. Available at: <https://hromadske.ua/posts/vukraini-zapustyly-pershyimobilni-bank-bezviddilen>
12. Hut L.V. (2019) Neobanky: zarubizhnyi ta vitchyzniani dosvid. Finansovo-kredytni systemy v umovakh zminy dilovykh tsykliv [Neobanks: foreign and domestic experience. Financial and credit systems in conditions of changes in business cycles]. Mizhn. nauk.-prakt. Internetkonf., Kyiv.
13. Davydenko Ye. TOP stratehii neobankiv dlia zbilshennia prybutkovosti [TOP strategies of neobanks to increase profitability]. PaySpace Magazine. Available at: <https://psm7.com/uk/fintech/personalnyj-kreditor-superapp-i-neobroker-top-strategij-neobankov-dlya-velicheniyadoxodnosti.html>
14. Kilist korystuvachiv neobankiv u sviti siahnula odnogo miliarda [The number of neobank users in the world has reached one billion]. Finte Insider. Available at: <https://fintechinsider.com.ua/kilkist-korystuvachiv-neobankiv-u-sviti-syagnula-odnogo-milyarda/>
15. Lobozyńska S.M., Skomorovych I.H., Vladychyn U.V. (2021) Diialnist neobankiv na rynku finansovykh posluh v Ukraini ta sviti [Activities of neobanks in the market of financial services in Ukraine and the world]. *Finansovyj prostir*.
16. Nahliadova statystyka. Ofitsiyni sait Natsionalnogo banku Ukrainy [Supervisory statistics. Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
17. Naikrashchi neobanky 2023 roku za versiiieiu GOBankingRates [The best non-banks of 2023 according to GOBankingRates]. Available at: <https://www.gobankingrates.com/banking/banks/best-neobanks/>
18. Ofitsiyni sait SoFi [Official SoFi website]. Available at: <https://www.sofi.com/>
19. Spysok neobankiv i tsyfrovyykh bankiv svitu v 2023 rotsi [List of neobanks and digital banks of the world in 2023]. Available at: <https://neobanks.app/>