УДК 339.9
JEL G21, O33, L21
DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-15-22

Пащенко Т.А.
доктор філософії,
Ужгородський університет
ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8101-1364
Taras Pashchenko
Uzhhorod University

Король М.М.
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Ужгородський університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4031-0858
Maryna Korol
Uzhhorod University

Палінчак М.М.
доктор політичних наук, професор,
професор кафедри міжнародної політики,
Ужгородський університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9990-5314
Mykola Palinchak
Uzhhorod University

НЕОБАНКИ ТА ТРАДИЦІЙНІ БАНКІВСЬКІ УСТАНОВИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

NEOBANKS AND TRADITIONAL BANKING INSTITUTIONS: COMPARATIVE ANALYSIS OF BUSINESS MODELS.

Анотація. *У статті досліджується економічна сутність необанків, як нового типу банківської бізнес-моделі. Визначено, що не існує загальноприйнятого визначення цього поняття. Зазначено, що необанки функціонують за двома базовими моделями – повнофункціональною (чартерною) моделлю та моделлю провайдера цифрового клієнтського інтерфейсу, які різняться наявністю банківської ліцензії. З'ясовано відмінність понять «необанк» та «цифровий банк» за критерієм регуляторного статусу та повноти продуктової пропозиції. Констатовано, що конкурентні переваги необанків формуються за рахунок нижчих операційних витрат, цілодобової доступності сервісів та орієнтації на вузькі клієнтські сегменти. Зроблено висновок, що чинниками сталого розвитку необанків залишатимуться регуляторне середовище, кібербезпека та здатність досягати стійкої прибутковості.*

Ключові слова: *банк, необанк, цифровий банк, бізнес-модель банку, банківська ліцензія, фінтех, банкінг як послуга (BaaS), цифровізація фінансових послуг, міжнародні економічні відносини.*

Abstract. Introduction. *Over the past decade the digitalisation of financial services has reshaped the competitive landscape of the banking industry, giving rise to a new category of market participants commonly referred to as neobanks. These entities provide banking products exclusively through mobile applications and web platforms, operate without a network of physical branches, and have moved beyond the stage of experimental start-ups to serve substantial customer bases in developed and emerging markets alike. Economic scholarship, however, has not yet produced a commonly accepted definition of the phenomenon or a consistent framework for its classification, while related notions such as challenger bank, digital bank and financial technology company circulate in parallel and are frequently used interchangeably despite denoting institutions with different legal capacities and different scopes of permitted operations.* ***Purpose.*** *The purpose of the article is to reveal the economic nature of neobanks as a distinct type of banking business model and to carry out a comparative analysis of their business models and the operating models of traditional banking institutions in the global market of financial services.* ***Methods.*** *The study is based on an interdisciplinary approach that combines the theory of financial intermediation, the concept of business models and the institutional analysis of banking regulation. The methodological toolkit includes scientific abstraction, comparison, systematisation, typology, logical generalisation and content analysis of recent academic publications and analytical reports of international consultancies.* ***Results.*** *It is established that the boundary between the two types of institutions is determined not so much by technological attributes as by licensing status, since digital service channels have become standard features of both groups of market participants. Neobanks are shown to operate through two fundamentally different configurations: the full-service model, under which the entity independently attracts deposits and issues payment instruments, and the model of a digital customer interface provider, under which services are delivered on the basis of a partner bank licence. The notions of neobank and digital bank are delimited by the criteria of regulatory status and completeness of the product offering. A comparison across transac-*

© Пащенко Т.А., Король М.М., Палінчак М.М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

tion and communication channels, cost structure, product range, strategic focus, customer acquisition strategy and capacity for organisational adaptation demonstrates that the competitive advantages of neobanks derive from lower operating costs, round-the-clock availability of services and an orientation towards narrow customer segments, whereas traditional banks retain the advantages of scale, a complete product portfolio and established customer trust. ***Conclusion.*** *The regulatory environment simultaneously stimulates and constrains the new model. The Ukrainian case illustrates this dependence: in the absence of a statutory definition of a neobank, national projects are implemented exclusively through the digital provider configuration, which limits their autonomy yet secures access to regulated infrastructure. The sustainable development of neobanks will further depend on their compliance with regulatory and cybersecurity requirements and on their ability to achieve stable profitability.*

Keywords: *bank, neobank, digital bank, banking business model, banking licence, fintech, banking-as-a-service (BaaS), digitalisation of financial services, international economic relations.*

Постановка проблеми. Упродовж тривалого часу традиційні банківські установи посідали домінантні позиції на фінансових ринках, в той час як коло потенційних конкурентів залишалося достатньо обмеженим через високі бар'єри входження у фінансову галузь. Останні роки засвідчили вразливість світової економіки до низки безпрецедентних потрясінь, серед яких варто назвати COVID-19, повномасштабна російсько-українська війна, енергетична криза. Разом із цим стрімка технологічна трансформація та цифровізація фінансових послуг зумовили появу на фінансовому ринку нових учасників. Продукти та послуги, які побудовані на інноваційних технологіях, дедалі частіше стають доступними кінцевим споживачам, як наслідок, змінюється і сама поведінка банків, зокрема у частині зручності в обслуговуванні, прозорості, ціноутворення. Трансформація споживчої поведінки та клієнтських очікувань зумовила перегляд бізнес-моделей та операційних моделей банківських установ. Нові ж конкуренти становлять відчутну загрозу традиційній банківській моделі й розглядаються як істотний чинник дестабілізації фінансової галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові засади функціонування необанків сформовано у працях зарубіжних та вітчизняних дослідників. Так, T. Bradford [1] розмежовує категорії «банк», «банк-челенджер» та «необанк» за критерієм наявності чартеру, обґрунтувавши, що необанк є фінтех-компанією, яка надає послуги на основі співпраці з ліцензованим банком. Z. Temelkov [2] порівнював традиційну банківську модель з моделями цифрових банків і необанків, а також визначив чинники їх сталого розвитку. T. Jagrič та A. Amon [3] дослідили ключові передумови виникнення необанків. Серед вітчизняних науковців проблематикою займалися С. Теслюк, Н. Матвійчук, О. Деркач та Н. Корх [4], які проаналізували сутність необанків та перспективи їх розвитку в Україні, а також О. Еркес, О. Калий та М. Гордієнко [5], які оцінили потенціал цифрового розвитку вітчизняних банків, тоді як Н. Сейгебаєва, В. Гончарова та В. Діброва [6] окреслили перспективи розвитку необанкінгу в Україні. Разом із зазначеним вище, недостатньо дослідженим залишається систематизоване порівняння організаційно-економічних моделей необанків і класичних банківських установ за сукупністю параметрів функціонування.

Метою статті є розкриття економічної сутності необанків, здійснення порівняльного аналізу їх бізнес-моделей і моделей функціонування традиційних банківських установ на світовому ринку фінансових послуг.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує положення теорії фінансового посередництва, концепцію бізнес-моделей та інституційний аналіз банківського регулювання. У роботі використано методи наукової абстракції та логічного узагальнення – для розкриття економічної сутності необанків за відсутності усталеного визначення цього поняття; порівняльного аналізу та систематизації – для зіставлення бізнес-моделей необанків і традиційних банківських установ за сукупністю параметрів функціонування (канали здійснення операцій і комунікацій, структура витрат, продуктова пропозиція, стратегічний фокус, механізми залучення клієнтської бази, здатність до організаційної адаптації. Табличний метод використано для наочного представлення результатів порівняння, а інституційно-функціональний підхід – для оцінювання впливу регуляторного середовища на вибір бізнес-моделі, що проілюстровано на прикладі українського ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. З подоланням розриву в цифрових компетентностях банківські установи стикаються з поколіневою трансформацією робочої сили. За наявним оцінками, 72 % покоління Z надають пріоритет кар'єрному зростанню, а не рівню оплати праці, що спонукає банки до перегляду структури посад, механізмів професійного навчання та стратегій просування персоналу. Очевидно, аби задовольнити такі очікування потрібно сформувати таку пропозицію для працівників, яка буде побудована на гнучкості, цілеспрямованості та безперервному розвитку компетентностей [7]. Зазначені кадрові виклики безпосередньо пов'язані з відмінностями в бізнес-моделях: необанки, які від початку формувалися як технологічні компанії, мають структурну перевагу в залученні фахівців із цифровими компетентностями, тоді як традиційні банки змушені перебудовувати усталені організаційні практики.

У науковій літературі виникнення необанків пояснюють симбіозом зовнішніх і внутрішніх чинників – насамперед прискореним розвитком цифрових технологій та трансформації споживчої поведінки, які разом зумовили формування нових бізнес-моделей у фінансовій сфері [8]. Як виявилося, реакція традиційних банків на появу необанків була неоднорідною: одні фінансові установи обрали взаємовигідну співпрацю, інші створили власні цифрові проєкти, ще інші вдалися до прямої конкуренції. Банківські установи, що обрали модуль співпраці, відкривають необанкам доступ до власних систем та інфраструктури – або через платформу «банкінг як послуга» (BaaS), або шляхом прямої інтеграції. Механізм BaaS поєднує банк і необанк за посередництва інтерфейсу прикладного програмування, завдяки чому необанк має змогу формувати власні фінансові пропозиції на базі регульованої інфраструктури партнера. У межах такої платформи можуть

бути задіяні три суб'єкти: необанк, банк як надавач доступу до власної системи чи інфраструктури, а також фінтех-компанія [1].

Варто зауважити, що поняття «фінансові технології (FinTech), «банк-челенджер» і «необанк» дедалі частіше вживаються в контексті цифровізації сектору фінансових послуг як суміжні. Розвиток фінансових технологій зумовив істотні зміни у способах надання фінансових послуг [2].

Необанки належать до порівняно нових явищ фінансового ринку, чим зумовлена наявність істотної прогалини в дослідженні їх природи, бізнес-моделі та ідентифікаційних ознак. Попри це, у науковому середовищі наявний певний консенсус щодо трактування необанків як фінансових установ, бізнес-модель яких передбачає створення й надання банківських продуктів і послуг на основі технологічних інновацій.

Необанки визначають як фінансові установи, що функціонують виключно в онлайн-середовищі, переважно через мобільні застосунки і можуть не мати банківської ліцензії, володіючи лише ліцензією на випуск електронних грошей. Окремі дослідники розглядають необанки як підкатегорію банків-челенджерів на тій підставі, що вони діють винятково у цифровому середовищі [9]. Така бізнес-модель не передбачає мережі фізичних відділень і спирається на технологічні рішення задля забезпечення зручнішого, результативнішого та прибутковішого банківського обслуговування порівняно з традиційною моделлю [10]. Водночас таке трактування узгоджується не з усіма наявними підходами: за критерієм наявності чартеру банк-челенджер є ліцензованою установою, тоді як необанк може не мати такого статусу, що унеможливлює віднесення другого до підкатегорії першого.

Зі зростанням готовності споживачів керувати різними аспектами повсякденного життя в онлайн-середовищі ідея повністю цифрового банку набуває дедалі більшої привабливості. Варто зауважити про піонерів необанківського ринку – Simple та Moven у США, Monzo та Revolut у Великобританії, діяльність яких сформувала підґрунтя для швидкого поширення нової банківської моделі [11].

У наукових джерелах виокремлюють два типи бізнес-моделей, за якими функціонують необанки: повнофункціональну (модель чартерного банку) та модель провайдера цифрового клієнтського інтерфейсу. Необанки, що реалізують повнофункціональну модель, мають право самостійно залучати депозити клієнтів та емітувати власні дебетові та кредитні картки, а також відповідають за здійснення фронт- і бекенд-операцій. Набуття такого статусу зумовлює необхідність відповідати суворим регуляторним вимогам, аналогічним до тих, що встановлені для традиційних банківських установ. Натомість необанки, які не мають ліцензії провадять діяльність у партнерстві з традиційними банками. За такої моделі необанк забезпечує цифровий клієнтський інтерфейс, тоді як залучення депозитів та емісія платіжних карток здійснюється банком-партнером [12].

Значна частина дослідників визначає технологічні інновації ключовою рисою необанків [3; 13], зазначаючи при цьому, що штучний інтелект, машинне навчання та технологія блокчейн становлять невід'ємну складову їх операційної структури. Не пов'язаність із фізичною інфраструктурою дає змогу необанкам долати географічні бар'єри та охоплювати послугами населення регіонів із нерозвиненою банківською мережею, що узгоджується з цілями сталого розвитку в частині фінансової інклюзії.

Уникаючи витрат на утримання мережі відділень, необанки можуть пропонувати нижчі комісії за власними продуктами та демонструвати кращі показники прибутковості за ощадними й кредитними рахунками [14]. Більшість із них орієнтовані на клієнтів з різних країн, забезпечуючи можливість керувати фінансами за межами країни походження без потреби у фізичній присутності. Мультивалютні рахунки та сервіси, адаптовані до потреб клієнтів, належать до типових рис цієї моделі [15]. Таким чином, виникнення необанків стало істотним зрушенням у фінансовому секторі, змінивши спосіб доступу споживачів до власних коштів та управління ними, однак це питання поки залишається недостатньо дослідженим з погляду аналізу споживчих настроїв [14].

В таблиці 1 систематизовано ключові характеристики бізнес-моделей необанків і традиційних банків за такими критеріями: канали здійснення операцій і комунікацій з клієнтами, структура витрат, продуктова пропозиція, механізми залучення клієнтської бази та принципи організації внутрішніх процесів. Таке зіставлення дало можливість ідентифікувати як засадничі розбіжності, так і точки дотику між зазначеними типами банківських установ, і як наслідок – окреслення ймовірних траєкторій їх подальшої еволюції. Показовою в цьому контексті видається перспектива поступової конвергенції обох моделей до універсального типу фінансового посередника, параметри функціонування якого визначатимуться передусім глибиною імплементації фінтех-рішень, а не інституційним походженням самого банку.

Т. Бредфорд [1] звертає увагу на те, що необанки не можуть беззастережно класифікуватися як повноцінні банківські установи, позаяк далеко не всі з них наділені статусом фінансової установи. Функціонування таких структур відбувається або на засадах партнерства з ліцензованим банком чи фінтех-компанією, або на підставі власної ліцензії, отриманої від уповноваженого регуляторного органу за умови відповідності встановленим вимогам [17]. Отже, юридичні особи, що позиціонуються як необанки, провадять діяльність у межах однієї з двох базових моделей, розмежувальним критерієм між якими є наявність чи відсутність банківської ліцензії. На цій підставі доцільно виокремлювати повнофункціональні необанки та необанки, які орієнтовані переважно на клієнтське обслуговування.

Поняття «цифровий банк» і «необанк», попри спільність засадничих ознак – мобільно-орієнтованого підходу до взаємодії з клієнтом та домінування цифрових операційних моделей не є тотожними, хоча в науковому обігу вони нерідко вживаються як взаємозамінні. Цифровий банк здебільшого постає як дочірня структура відомого й підпорядкованого регулятору учасника банківського ринку, що провадить діяльність винятково в онлайн-форматі.

Необанк натомість функціонує суто в цифровому середовищі – без мережі фізичних відділень, і може діяти як самостійно, так і на партнерських засадах із традиційними банками, що забезпечує йому спро-

Таблиця 1

Порівняння необанків та традиційних банківських моделей

Характеристика	Необанки	Традиційні банки
Канали операцій	Виключно через цифрові платформи, використовуючи смартфони, смарт-годинники та комп'ютери	Переважно фізичні відділення, менша кількість цифрових платформ
Канали комунікації	Переважно через повідомлення та чат-боти на цифрових платформах, рідше – через електронну пошту або телефон	Переважно через фізичний контакт у відділенні банку або телефоном, рідше – через електронну пошту або цифрові повідомлення
Структура витрат	Менші операційні витрати завдяки відсутності фізичних відділень та банкоматів	Вищі операційні витрати через утримання мережі фізичних відділень та банкоматів
Продукти та послуги	Нові та інноваційні страхові й інші інвестиційні продукти, як подорожі, спорт, смарт-страхування, криптотрейдинг, інвестиції в екологічні підприємства тощо	Традиційні банківські продукти й послуги зі стандартними страховими та інвестиційними продуктами, які займають меншу частку в загальному обсязі бізнесу
Стратегічний фокус	Орієнтація на конкретних клієнтів, зокрема на малі ніші або сегменти ринку. Багато необанків спеціалізуються на обслуговуванні молоді, малих та середніх підприємств, представників різних етнічних груп, гендерних або релігійних категорій	Менш специфічна, більше орієнтована на домогосподарства та підприємства
Стратегія залучення	Залучає клієнтів через онлайн-форуми, взаємодію в соціальних мережах та реферальні програми для маркетингу «з уст в уста»	Використовує програми лояльності для утримання клієнтів, хоча й менш інноваційні
Години роботи	Необмежено, сервіси доступні 24/7	Обмежено робочими годинами
Швидкість платежів та переказів	Дуже швидко, протягом кількох хвилин, незалежно від місця або часу	Повільніше, обмежено робочими годинами та процесом обробки платежів
Вимоги для використання	Цифрова грамотність, наявність смарт-пристроїв та доступ до Інтернету	Доступ до фізичного відділення банку або цифрової платформи за допомогою пристроїв
Адаптація до змін	Гнучкий та швидко адаптується, швидко впроваджує нові функції та послуги	Стикається з бюрократичними перешкодами, які уповільнюють інновації та швидкість реагування

Джерело: сформовано авторами на основі [15; 16]

можність адаптуватися до вимог нормативного середовища [18]. Водночас категорія цифрових банків охоплює як традиційні установи, що здійснили перехід до онлайн-обслуговування, так і новостворені інституції, які від початку зорієнтовані виключно на дистанційний формат. Варто зауважити, що принципова відмінність полягає в регуляторному статусі: якщо для необанку наявність повної банківської ліцензії не є обов'язковою передумовою діяльності, то цифровий банк зобов'язаний нею володіти й пропонувати тотожній із традиційними банками спектр послуг, зокрема мова йде про кредитування, інвестиційні та страхові продукти.

У таблиці 2 систематизовано продуктово-сервісна пропозиція цифрових банків за критерієм рівня складності відповідних операцій. Сегмент операцій низької складності охоплює обслуговування роздрібних і кредитних карток, що робить можливим формування достатньо широкої клієнтської бази. Здебільшого необанки розпочинають діяльність саме із залученням клієнтів на поточні (розрахункові) рахунки та дебетові картки, застосовуючи при цьому фінансові стимули до реєстрації – скасування комісій, вигідніші обмінні курси, кешбек-пропозиції, а також механізм «списку очікування». У межах операцій середнього рівня визначальне значення мають роздрібне та фінансове посередництво для сегмента МСП і інтеграція з онлайн-рітейлерами. Найвищий рівень складності репрезентують комплексне корпоративне та роздрібне банківське обслуговування, управління капіталом, торговельне фінансування, краудфандинг, а також операції з криптоактивами та відповідні гаманці.

Заснування необанку у 2025 році доцільно тлумачити не стільки як створення фінансової установи у вузькому сенсі, скільки як розбудову технологічно орієнтовано бізнесу, масштабованого на рівні окремих країн і регіонів. Визначальною передумовою успішності такого проєкту постає врахування культурної специфіки ринку, на якому передбачається функціонування установи, оскільки кожен з них вирізняється власною структурою, а відтак апробовані в одній країні рішення далеко не завжди виявляються дієвими в іншій. Показовим у цьому контексті є ринок Близького Сходу, де розроблення привабливих для місцевого споживача продуктів і послуг потребує ґрунтовного розуміння засад ісламських фінансів, зокрема вимог шаріату, а також усталених практик на кшталт «хавали» – неформальної системи грошових переказів. Не менш істотними є культурно вкорінені обмеження – утруднений доступ до кредитних ресурсів, невисокий рівень фінансової грамотності населення та дефіцит споживчої довіри [19].

Заслуговує на увагу той факт, що піонером вітчизняного необанкінгу став проєкт Universal Bank під

Таблиця 2

Продуктово-сервісна пропозиція цифрових банків за рівнем складності операцій

Складність	Фінансові послуги	Нефінансові, нетрадиційні або нерегульовані послуги
Низька	Базове фінансове посередництво: Роздрібні депозити та кредитні картки	- Бюджетування - Категоризація витрат - Базове фінансове планування
Середня	- Роздрібне та фінансове посередництво для МСП: - Обмін валют - Страхування - Брокерські послуги	- Туристичні послуги - Інтеграція з онлайн-ритейлерами
Висока	- Повне корпоративне та роздрібне банківське обслуговування - Посередництво, управління капіталом, торгове фінансування	- Краудфандинг - Торгівля криптоактивами та гаманці - Екзотичні продукти (бінарні опціони, контракти на різницю тощо)

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

назвою «Monobank», який провадить діяльність на підставі банківської ліцензії Universal Bank і здійснює управління коштами власних клієнтів. Показово, що вже у 2019 році завдяки цьому проєктові Universal Bank збільшив прибуток у 15-ть разів. Функціонал Monobank передбачає спрощену процедуру відкриття платіжної картки, моніторинг руху коштів за рахунками, оплату широкого спектру послуг, а також низку інших інноваційних сервісів [4].

Орієнтація на цифрові технології контрастує з операціною логікою більшості традиційних банків (табл. 3). Останнім історично були притаманні розгалужені продуктові портфелі, у межах яких пріоритет надавався функціональній повноті пропозиції, а не її адаптації до потреб конкретного клієнта. Діяльність таких установ здебільшого спирається на застарілі технологічні платформи зі слабко інтегрованими, відокремленими одна від одної функціями та невисоким рівнем узгодженості цифрових і фізичних каналів обслуговування. Якщо традиційні банки нарощували цифрові компетенції поступово, інтегруючи їх у вже усталені процеси, то необанки від самого початку розбудовувалися на цифровій основі.

Процедура відкриття рахунку в необанках вирізняється оперативністю та мінімальними формальностями: вона не передбачає ані критеріїв щодо рівня доходу (принаймні в ідеалі), ані вимог до мінімального рівня депозиту. Разом із цим, спектр банківських послуг таких установ здебільшого обмежується зняттям коштів, здійсненням платежів і кредитними переказами, тоді як відкриття спільного рахунку, доступ до авторизованого овердрафту, кредитування чи інвестування через ощадні продукти зазвичай залишаються недоступними. Істотним обмеженням постає і прив'язка IBAN до країни реєстрації банку, що визначає «національну» належність платіжної картки та пов'язаних із нею сервісів. Показовим прикладом є App Store компанії Apple, який вимагає використання картки, емітованої в країні проживання користувача.

У структурі клієнтської бази необанків домінують представники молодших вікових груп, тоді як користувачі старшого віку й досі стикаються з бар'єрами на шляху до опанування таких сервісів. З огляду на посилення конкуренції між традиційними банками, фінтех-компаніями нового покоління, технологічними корпораціями та небанківськими учасниками ринку відкритими залишається питання про те, чи є місткість цього ринку достатньою для сталого й збалансованого зростання небанківського сегмента. Визначальними для їх подальшого успіху є спроможність відповідати регуляторним вимогам і стандартам захисту даних та кібербезпеки, забезпечувати безперебійну інтеграцію через API, а також розширювати продуктово-сервісну лінійку.

Очевидно, що конкуренція необанків із традиційними банківськими установами не вичерпується заміщенням фізичних відділень онлайн-платформами. Повноцінний перехід населення до цифрового банкінгу потребує міцної довіри до нових фінансових посередників, достатнього рівня фінансової грамотності споживачів, стабільної роботи технологічної інфраструктури, а також нормативно-правової бази, яка визначала б порядок та умови ліцензування діяльності необанків [4].

Українські науковці, зіставивши спектр послуг вітчизняних необанків та традиційних банків, не виявили істотних тарифних відмінностей між ними та дійшли висновку про необґрунтованість поширеної тези щодо нижчої вартості обслуговування необанків унаслідок економії на утримання відділень. Дослідники переконані, що ключовою перешкодою розвитку необанків в Україні є відсутність нормативно-правового поля щодо їх ліцензування [5].

Подібну думку висловили і інші українські науковці, які констатують, що українське законодавство не дозволяє необанкам існувати окремо від традиційних банків, унаслідок чого кожен з них створюється на базі ліцензії банку-партнера, а серед ключових проблем розвитку необанкінгу виокремлюють витрати на створення та просування програмних рішень, брак довіри споживачів, високу конкуренцію з боку традиційних банків та ризики кібератак та технічних збоїв. Разом із цим, автори зазначають перспективи галузі з ухваленням Закону «Про фінансові послуги та фінансові компанії», який розширить можливості для функціонування необанків [6].

Висновки. Здійснений порівняльний аналіз бізнес-моделей необанків і традиційних банківських установ засвідчив, що межа між двома типами структур визначається не стільки технологічними ознаками, як ліцен-

Таблиця 3

Порівняльна характеристика традиційних і цифрових банків за ключовими параметрами функціонування

	Традиційні банки	**Цифрові банки**
Бачення, цінності та цілі	Зосередженість на довірі, стабільності та широкому спектрі фінансових послуг	Зосередженість на зручності, низьких комісіях та передових технологіях з акцентом на прозорість і клієнтський досвід
Продуктові та сервісні пропозиції	Пропонують комплексне портфоліо продуктів, орієнтоване на функціональність, а не на потреби клієнта	Пропонують стандартизовані, прості та модульні продукти, орієнтовані на потреби клієнтів
Клієнтський досвід	Намагаються переосмислити досвід користування продуктами, щоб залишатись конкурентоспроможними в умовах появи нових гравців	Надають плавний і стильний сервіс із самого початку, орієнтуючись на досвід користувача та враховуючи зворотний зв'язок
Інтеграція каналів	Мають неповну інтеграцію каналів і несистемність у їх використанні	Забезпечують повноцінний досвід у кожному каналі з узгодженими міжканальними зв'язками
Обслуговування клієнтів	Рідше збирають відгуки клієнтів і взаємодіють переважно через персонал	Часто збирають відгуки клієнтів, використовуючи структуровані й повторювані цифрові процеси, включно з чат-ботами
Операційна модель	Функціонують на складних застарілих системах і процесах з ізольованими функціями	Використовують гнучку цифрову модель, орієнтовану на потреби клієнтів
Технологічна стратегія та основа даних	Мають жорстку архітектуру додатків і повільний вихід продуктів на ринок	Будують бекенд-системи з урахуванням збору та обробки даних

Джерело: сформовано авторами на основі [20]

зійним статусом, так як цифрові канали обслуговування клієнтів сьогодні притаманні обом групам учасників фінансового ринку. Необанки реалізовують дві принципово відмінні бізнес-моделі – повнофункціональна модель, яка передбачає самостійне залучення депозитів та емісію платіжних інструментів, а також модель провайдера цифрового клієнтського інтерфейсу, за якої обслуговування здійснюється на базі ліцензії банку-партнера. Необанки вирізняються нижчими операційними витратами, цілодобовою доступністю до сервісів і здатністю швидко адаптувати пропозицію потреб до потреб вузьких клієнтських сегментів. Традиційні банки зберігають перевагу завдяки масштабам своєї діяльності, повноті продуктового портфеля та наявній довірі клієнтів до них. Регуляторне середовище водночас стимулює і стримує розвиток нової моделі. Український досвід підкреслює цю залежність: за відсутності нормативного визначення поняття «необанк» національні проєкти реалізуються виключно за моделлю цифрового провайдера, що обмежує їх самостійність, але водночас забезпечує доступ до регульованої інфраструктури. Подальші дослідження мають оцінити, як набуття необанками повного ліцензованого статусу впливає на їх бізнес-модель, структуру витрат і конкурентні позиції на національних фінансових ринках.

Бібліографічний список:

1. Bradford T. Neobanks: Banks by Any Other Name? Payments System Research Briefing. Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City. 2020. 6 p. URL: https://www.kansascityfed.org/documents/7600/psrb20bradford0812.pdf

2. Temelkov Z. Factors affecting neobanks sustainability and development. *Journal of Economics.* 2022. Vol. 7. № 1. P. 1–10. DOI: https://doi.org/10.46763/JOE227.1001t

3. Jagrič T., Amon A. Key factors of neobanking's occurrence. Mednarodno Inovativno Poslovanje. *Journal of Innovative Business and Management*. 2023. Vol. 15, № 1. P. 1–12. DOI: https://doi.org/10.32015/jibm.2023.15.1.1

4. Теслюк С., Матвійчук Н., Деркач О., Корх Н. Необанки: сутність та перспективи розвитку в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2021. Вип. 3 (27). С. 61–71. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-61-71

5. Еркес О. Є., Калита О. В., Гордієнко Т. М. Потенціал цифрового розвитку банків України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 28 (1). С. 108–114. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-18

6. Seisebayeva N. G., Goncharova V. G., Dibrova V. O. Problems and prospects of the development of neobanking in Ukraine. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*. 2022. № 2 (54). P. 62–66. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-2-54-11

7. Next-Gen Bank Branches: The Evolution from Transaction Hubs to Experience Centers. Global Banking and Finance. 2025. URL: https://www.globalbankingandfinance.com/next-gen-bank-branches-the-evolution-from-transaction-hubs-to-experience-centers

8. Вощак О. В. Теоретичні основи розвитку необанків. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 102–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-13

9. Mogaji E. Redefining banks in the digital era: A typology of banks and their research, managerial and policy implications. *International Journal of Bank Marketing*. 2023. Vol. 41. № 7. P. 1899–1918. DOI: https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2023-0333

10. Sardar S., Anjaria K. The future of banking: How neo banks are changing the industry. *International Journal of Management*. 2023. Vol. 2. № 2. P. 32–41.

11. Gomber P., Koch J. A., Siering M. Digital finance and fintech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*. 2017. Vol. 87. № 5. P. 537–580. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x

12. Banga C., Beena F., Manchandani P., Shukla V. Growth and Future of Neo Banks – A Survey. 2023 International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy (ICCIKE): Conference Paper. Dubai, United Arab Emirates, 2023. DOI: https://doi.org/10.1109/ICCIKE58312.2023.10131692

13. Temelkov Z. Differences Between Traditional Bank Model and Fintech Based Digital Bank and Neobanks Models. *Socio-Brains*. 2020. № 74. P. 8–15.

14. Monis E., Pai R. Neo Banks: A Paradigm Shift in Banking. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)*. 2023. Vol. 7. № 2. P. 318–332. DOI: https://doi.org/10.47992/IJCSBE.2581.6942.0275

15. Dubey V. FinTech innovations in digital banking. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*. 2019. Vol. 8. № 10. P. 597–601. DOI: https://doi.org/10.17577/IJERTV8IS100285

16. Neo Banks vs Traditional Banks: Digital Payment Marketing Strategies Compared. UpGrowth. 2024. URL: https://www.upgrowth.in/neo-banks-vs-traditional-banks-digital-payment-marketing-strategies-compared/

17. Abhishek K., Mishra V. Neobanks: A global deep dive. Medici – FinTech Research and Innovation Platform. 2019. URL: https://gomedici.com/research-categories/neobanks-a-global-deep-dive

18. Benton P. State of Play. FinTech Futures. 2023. URL: https://www.fintechfutures.com/challenger-banks/state-of-play-neobanks

19. Boehning C., Fleck A. Principles for Successful Neobank Disruption in Emerging Markets in 2025. Amaranth Advisory. 2025. URL: https://www.amaranth-advisory.com/publications/1

20. Kamuk K., Marcu S., Teleba F. Building a digital bank fast and with impact. 2024. URL: https://www.kearney.com/industry/financial-services/article/building-a-digital-bank-fast-and-with-impact

References:

1. Bradford, T. (2020) Neobanks: Banks by Any Other Name? *Payments System Research Briefing*. Kansas City: Federal Reserve Bank of Kansas City, 6 p. Available at: https://www.kansascityfed.org/documents/7600/psrb20bradford0812.pdf

2. Temelkov, Z. (2022) Factors affecting neobanks sustainability and development. *Journal of Economics*, vol. 7, no. 1, pp. 1–10. DOI: https://doi.org/10.46763/JOE227.1001t

3. Jagrič, T., & Amon, A. (2023) Key factors of neobanking's occurrence. *Mednarodno Inovativno Poslovanje. Journal of Innovative Business and Management*, vol. 15, no. 1, pp. 1–12. DOI: https://doi.org/10.32015/jibm.2023.15.1.1

4. Tesliuk, S., Matviichuk, N., Derkach, O., & Korkh, N. (2021) Neobanky: sutnist ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Neobanks: essence and prospects of development in Ukraine]. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 3 (27), pp. 61–71. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-03-61-71

5. Erkes, O. Ye., Kalyta, O. V., & Hordiienko, T. M. (2019) Potentsial tsyfrovoho rozvytku bankiv Ukrainy [Potential of digital development of Ukrainian banks]. *Uzhhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy*, vol. 28 (1), pp. 108–114. DOI: https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-18

6. Seisebayeva, N. G., Goncharova, V. G., & Dibrova, V. O. (2022) Problems and prospects of the development of neobanking in Ukraine. *Financial Strategies of Innovative Economic Development*, vol. 2 (54), pp. 62–66. DOI: https://doi.org/10.26661/2414-0287-2022-2-54-11

7. Global Banking and Finance (2025) Next-Gen Bank Branches: The Evolution from Transaction Hubs to Experience Centers. Available at: https://www.globalbankingandfinance.com/next-gen-bank-branches-the-evolution-from-transaction-hubs-to-experience-centers

8. Voshchak, O. V. (2024) Teoretychni osnovy rozvytku neobankiv [Theoretical foundations of neobank development]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 4 (88), pp. 102–109. DOI: https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-88-13

9. Mogaji, E. (2023) Redefining banks in the digital era: A typology of banks and their research, managerial and policy implications. *International Journal of Bank Marketing*, vol. 41, no. 7, pp. 1899–1918. DOI: https://doi.org/10.1108/IJBM-06-2023-0333

10. Sardar, S., & Anjaria, K. (2023) The future of banking: How neo banks are changing the industry. *International Journal of Management*, vol. 2, no. 2, pp. 32–41.

11. Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017) Digital finance and fintech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, vol. 87, no. 5, pp. 537–580. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x

12. Banga, C., Beena, F., Manchandani, P., & Shukla, V. (2023) Growth and Future of Neo Banks – A Survey. *2023 International Conference on Computational Intelligence and Knowledge Economy (ICCIKE)*. Dubai, United Arab Emirates. DOI: https://doi.org/10.1109/ICCIKE58312.2023.10131692

13. Temelkov, Z. (2020) Differences Between Traditional Bank Model and Fintech Based Digital Bank and Neobanks Models. *SocioBrains*, no. 74, pp. 8–15.

14. Monis, E., & Pai, R. (2023) Neo Banks: A Paradigm Shift in Banking. *International Journal of Case Studies in Business, IT and Education (IJCSBE)*, vol. 7, no. 2, pp. 318–332. DOI: https://doi.org/10.47992/IJCSBE.2581.6942.0275

15. Dubey, V. (2019) FinTech innovations in digital banking. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, vol. 8, no. 10, pp. 597–601. DOI: https://doi.org/10.17577/IJERTV8IS100285

16. UpGrowth (2024) Neo Banks vs Traditional Banks: Digital Payment Marketing Strategies Compared. Available at: https://www.upgrowth.in/neo-banks-vs-traditional-banks-digital-payment-marketing-strategies-compared/

17. Abhishek, K., & Mishra, V. (2019) Neobanks: A global deep dive. *Medici – FinTech Research and Innovation Platform*. Available at: https://gomedici.com/research-categories/neobanks-a-global-deep-dive

18. Benton, P. (2023) State of Play. *FinTech Futures*. Available at: https://www.fintechfutures.com/challenger-banks/state-of-play-neobanks

19. Boehning, C., & Fleck, A. (2025) Principles for Successful Neobank Disruption in Emerging Markets in 2025. *Amaranth Advisory*. Available at: https://www.amaranth-advisory.com/publications/1

20. Kamuk, K., Marcu, S., & Teleba, F. (2024) Building a digital bank fast and with impact. *Kearney*. Available at: https://www.kearney.com/industry/financial-services/article/building-a-digital-bank-fast-and-with-impact

Дата надходження статті: 14.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 06.11.2026
Дата публікації статті: 19.11.2026