

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.7-021.131-042.2(410):004.451

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/39.29>

Медвідь М.М.

аспірант

Державний вищий навчальний заклад

«Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-9130-5702>

НЕОБАНКІНГ У ВЕЛИКІЙ БРИТАНІЇ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ОПЕРАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ REVOLUT, MONZO ТА STARLING BANK

У статті досліджується еволюція британського необанківського сектору через компаративний аналіз Revolut, Monzo та Starling Bank. Проаналізовано операційні та фінансові показники за 2024–2025 роки. Ідентифіковано два архетипи бізнес-моделей: глобальний мультипродуктовий суперзастосунок Revolut та цифровий банк традиційного типу Monzo. Зазначено, що Revolut демонструє найвищу операційну ефективність завдяки глобальній експансії та монетизації через підписки, тоді як Monzo досяг безбитковості через фокус на британському ринку та кредитування. Виокремлено критичні виклики прискореного масштабування на прикладі Starling Bank – дисбаланс між зростанням та комплаєнсом. Розглянуто регуляторні аспекти, зокрема припинення операцій Revolut в Україні через невідповідність вимогам НБУ. Підкреслено необхідність балансу між технологічними інноваціями та регуляторною дисципліною.

Ключові слова: Велика Британія, необанки, банківський сектор, фінансові послуги, регулювання, конкурентоспроможність, цифрова трансформація.

Постановка проблеми. Глобальна фінансова система перебуває у стані трансформації, спричиненої конвергенцією технологічних інновацій, регуляторних реформ та еволюції споживчих преференцій. Необанки – фінансові інституції, що функціонують виключно у цифровому середовищі, створили нову парадигму взаємодії з клієнтами через підвищену операційну ефективність, персоналізацію послуг та суттєве зниження трансакційних витрат.

Велика Британія посідає особливе місце у глобальному необанківському ландшафті, виступаючи новатором інновацій завдяки прогресивному регуляторному середовищу та високому рівню цифрової грамотності населення. Запровадження директив PSD2 та концепції Open Banking стало каталізатором експоненційного зростання сектору. Станом на 2026 рік у Великій Британії функціонує понад 60 необанків, що обслуговують десятки мільйонів користувачів. Проте лише три інституції – Revolut, Monzo та Starling Bank – досягли масштабу та фінансової стійкості, необхідних для довгострокового успіху, демонструючи принципово різні бізнес-моделі та стратегічні пріоритети.

Актуальність дослідження зумовлена кількома факторами. По-перше, необанки досягли критичної маси, що дозволяє справляти системний вплив на конкурентну динаміку фінансового ринку. По-друге, вони демонструють різні підходи до монетизації та масштабування операцій, що робить компаративний

аналіз цінним для розуміння еволюції банківських бізнес-моделей. По-третє, необанки стикаються з комплексом викликів: проблеми комплаєнсу та протидії відмиванню коштів, труднощі досягнення стійкої прибутковості та виклики масштабування при збереженні операційної ефективності.

У цьому контексті детальний компаративний аналіз провідних британських необанків набуває особливого значення для розуміння життєздатних бізнес-моделей у довгостроковій перспективі, виявлення стратегічних рішень, що забезпечують конкурентні переваги, та визначення викликів трансформації від стартапів до стабільних фінансових інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам дослідження функціонування необанків присвячено роботи значної кількості науковців. За висновками О. Заяць [1], конкурентна динаміка між класичними банківськими інституціями та необанками в Європі зумовлюється їх спроможністю поєднувати технологічні інновації зі стабільністю функціонування, тоді як український контекст демонструє перспективність прискореної цифрової модернізації традиційних банків для утримання конкурентних переваг відносно необанківського сегменту. М. Цалан [2] зосереджується на аналізі специфіки розвитку необанків як цифрових фінансових інструментів, що забезпечують істотне зростання фінансової доступності населення та характеризуються високою здатністю до адаптації в кризо-



© Медвідь М.М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

вих умовах через запровадження мобільних банківських технологій, дистанційних кредитних продуктів та інвестиційних послуг. М. Король та Т. Пащенко [3] стверджують, що розвиток необанків в умовах Індустрії 4.0 характеризується п'ятьма пріоритетними напрямками: технологічна модернізація сервісів, глобальна експансія, регуляторна адаптація, фінансова інклюзія та інтеграція ESG-принципів. Ці вектори визначають необанки як інноваційні фінансові платформи, здатні ефективно відповідати на ринкові виклики через синтез цифрових технологій, клієнтоорієнтованості та соціально відповідального фінансування. У роботі Г. Ель-Гохарі та співавторів [4] аналізують механізми впливу AI-інструментів на якість банківського обслуговування, виявляючи ключові фактори успішної цифровізації клієнтської взаємодії та формування нових стандартів персоналізованих фінансових сервісів.

Проте, на сьогодні особливої актуальності набуває опрацювання й глибинний аналіз ринку необанкінгу у Великій Британії Британський, який демонструє стійку та прогнозовану динаміку розвитку, що відображає зрілість цифрової фінансової екосистеми країни.

Метою статті є аналіз бізнес-моделей та стратегій розвитку провідних британських необанків – Revolut, Monzo та Starling Bank для виявлення ключових відмінностей у їхньому операційному позиціонуванні, фінансовій архітектурі та підходах до масштабування в умовах цифрової трансформації банківського сектору.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необанки швидко впроваджують нові інноваційні функції та послуги, такі як віртуальні картки, автоматичні опції заощадження та детальний аналіз витрат [4].

Британський необанківський сектор, який репрезентований провідними інституціями – Revolut, Monzo та Starling демонструють динамічну траєкторію розвитку з моменту виходу на ринок. На початковому етапі ці фінансові установи позиціонували базовий продуктивний портфель, обмежений депозитними рахунками та передплаченими дебетовими картками, проте надалі здійснили стратегічну диверсифікацію послуг. Їх бізнес-модель, що характеризується відмовою від традиційної мережі фізичних відділень, сформувала нову парадигму клієнтських очікувань та забезпечила конкурентну перевагу в фінансовому секторі в умовах його цифрової трансформації.

З часу їх заснування вищезгадані необанки не лише розширили спектр фінансових послуг, але й суттєво вплинули на ринкову кон'юнктуру. До 2018 року їх вплив набув чітких контурів, оскільки обсяг транзакцій та клієнтська база почали демонструвати експоненційне зростання, що сигналізувало про вступ у фазу інтенсивної експансії. Ця тенденція зберігається дотепер: показники вартості транзакцій та кількості користувачів характеризуються стійкою висхідною динамікою, що свідчить про прогресуюче розширення ринкової присутності та поглиблення проникнення на цільові сегменти споживачів.

Станом на 01.01.2026 року у Великій Британії функціонував 61 необанк [5]. Однак ця численність гравців не означає їх рівнозначність за впливом на ринкову динаміку, фінансовими показниками чи стратегічною значущістю для розуміння трансформаційних процесів у банківському секторі. Окрему увагу слід

приділити необанківським флагманам у Великій Британії – Revolut та Monzo проаналізувавши їх фінансові та операційні показники станом на 2024–2025 роки (рис. 1).

Аналіз рисунку 1 з урахуванням інформації з офіційних джерел Revolut [7] та Monzo [8] дозволяє зробити наступні висновки:

1. Масштаб операцій та модель зростання. Найбільш очевидною диференціацією між двома необанками є різниця в масштабі клієнтської бази. Revolut з 52,5 мільйонами користувачів перевищує Monzo у 4,3 рази (12,2 мільйони клієнтів), що свідчить про принципово різні стратегії географічної експансії. Очевидним є той факт, що Revolut реалізував агресивну модель міжнародного масштабування, виходячи на ринки Європи, Азії, Латинської Америки та США, тоді як Monzo зосередився на поглибленні присутності переважно на британському ринку з обмеженою експансією на США. Річний приріст клієнтської бази також підтверджує цю тенденцію: 38,2 % у Revolut проти 25 % у Monzo демонструє, що глобальна стратегія забезпечує вищі темпи збільшення чисельності користувачів завдяки доступу до більш численних та менш насичених ринків. Водночас сегмент бізнес-клієнтів демонструє протилежну картину: Monzo з 625 тисячами корпоративних рахунків випереджає Revolut (500 тисяч), що вказує на більш успішну стратегію проникнення в сегмент малого та середнього бізнесу на британському ринку.

2. Фінансова архітектура та структура доходів. Попри значно меншу клієнтську базу, Monzo демонструє разючу відмінність у структурі балансу: кредитний портфель у £1,6 млрд перевищує показник Revolut (£0,98 млрд) на 63 %, що свідчить про більш традиційну банківську бізнес-модель з акцентом на кредитування як основному джерелі доходу. Це підтверджується співвідношенням кредитів до депозитів (loan-to-deposit ratio): 9 % у Monzo проти лише 4,4 % у Revolut. Таке співвідношення вказує на те, що Monzo більш активно конвертує залучені депозити в кредитні продукти, що є класичною моделлю традиційного банкінгу, тоді як Revolut зберігає значно більшу частку депозитів у ліквідній формі, ймовірно, для підтримки своїх транзакційних та інвестиційних послуг.

Структура доходів двох необанків кардинально відрізняється і розкриває їх стратегічні орієнтири. Revolut генерує £3,1 млрд доходу проти £1,2 млрд у Monzo, тобто у 2,6 рази більше, що є пропорційним до різниці в клієнтській базі. Процентний дохід від кредитів та авансів становить £271,3 млн у Monzo (22,6 % від загального доходу) проти лише £74,1 млн у Revolut (2,4 % від доходу), що підтверджує орієнтацію Monzo на традиційну банківську модель з кредитуванням як ключовим драйвером прибутковості. Натомість Revolut отримує £423 мільйони від підписок проти £75 мільйонів у Monzo – майже шестикратна перевага, що вказує на успішну монетизацію преміум-функціоналу (металеві картки, криптовалютні операції, розширені страхові покриття, безкомісійний обмін валют).

3. Операційна ефективність та рентабельність. Показник операційної ефективності (efficiency ratio) демонструє найбільш виражену різницю між двома необанками: 38 % у Revolut проти 73 % у Monzo. Це означає, що Revolut витрачає лише 38 пенсів операційних

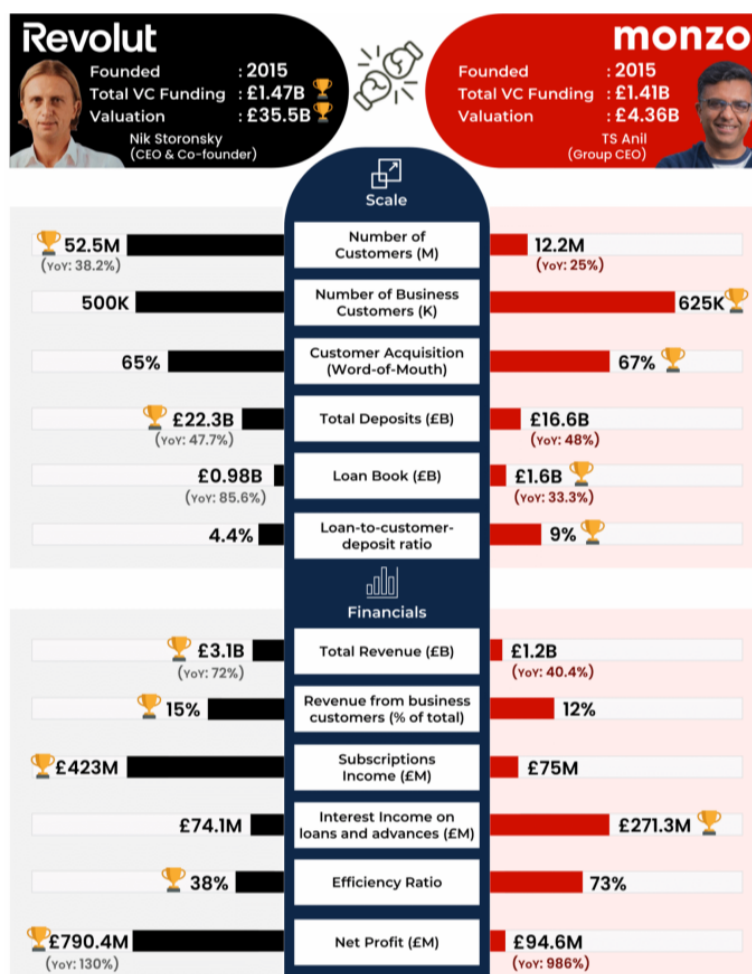


Рисунок 1 – Порівняльний аналіз операційних та фінансових показників провідних британських необанків Revolut та Monzo, 2024–2025 рр.

Джерело: [6]

витрат на кожен фунт доходу, тоді як Monzo витрачає 73 пенси. Така майже двократна різниця у ефективності може пояснюватися кількома факторами. По-перше, ефект масштабу: з клієнтською базою у 4,3 рази більшою Revolut може розподіляти постійні витрати (технологічна інфраструктура, комплаєнс, ризик-менеджмент) на значно більшу кількість користувачів. По-друге, автоматизація: Revolut інвестував значні ресурси в машинне навчання та штучний інтелект для автоматизації клієнтського обслуговування, верифікації, що різко знижує потребу в людських ресурсах. По-третє, географічна диверсифікація дозволяє Revolut розміщувати back-office операції в юрисдикціях з нижчою вартістю робочої сили, тоді як Monzo, будучи переважно британським банком, має вищі витрати на персонал.

Різниця в операційній ефективності безпосередньо транлюється в прибутковість: Revolut отримав £790,4 млн чистого прибутку проти £94,6 млн у Monzo – восьмикратна перевага. При цьому темпи зростання прибутковості теж відрізняються: 130% у Revolut (що вказує на «зрілішу» модель з масштабуванням існуючих продуктів) проти вражаючих 986% у Monzo (що свідчить про досягнення точки беззбитковості та початок фази прибуткового зростання після років інвестицій у розбу-

дову інфраструктури). Цей 986% приріст чистого прибутку Monzo є особливо показовим – він демонструє, що банк нарешті вийшов із тривалого періоду збитків та інвестиційної фази і тепер його дохід починає конвертуватися в прибуток завдяки досягненню критичної маси клієнтів для покриття постійних витрат.

4. Депозитна база та фінансування. Загальні депозити клієнтів становлять £22,3 млрд у Revolut (зростання 47,7% річних) проти £16,6 млрд у Monzo (зростання 48% річних). Майже ідентичні темпи зростання депозитів вказують на те, що обидва банки успішно поглиблюють залучення існуючих клієнтів та переконують їх тримати більше коштів на рахунках. Це критично важливо для стійкості бізнес-моделі, оскільки депозити є найдешевшим джерелом фінансування для будь-якого банку.

5. Кредитна політика та ризик-профіль. Разюча різниця в темпах зростання кредитного портфелю – 85,6% у Revolut проти 33,3% у Monzo – свідчить про різні підходи до ризиків та стратегії прибутковості. Однак низьке співвідношення кредитів до депозитів (loan-to-deposit) у обох банків (4,4% та 9%) вказує на те, що жоден з них не використовує повний потенціал своєї депозитної бази для кредитування.

6. Бізнес-модельні архетипи та стратегічне позиціонування. Аналіз усіх показників дозволяє ідентифікувати два різні архетипи бізнес-моделей необанків. Revolut представляє «супер додаток» модель – глобальну мультипродуктову платформу, яка прагне стати універсальною фінансовою системою для своїх клієнтів, пропонуючи платежі, обмін валют, криптовалюти, інвестиції, страхування, кредити та навіть eSIM-картки. Висока частка доходу від підписки та низьке співвідношення кредитів до депозитів підтверджують, що Revolut заробляє переважно на комісії за транзакції та комісіях за інвестиційні операції, а не на традиційному – чистій процентній маржі. Monzo натомість репрезентує більш традиційний «цифровий банк» архетип з фокусом на глибшу інтеграцію в фінансове життя клієнтів через, різноманітні роздрібні продукти, зокрема і особисте кредитування. Значний фокус на британському ринку дозволяє глибше розуміти локальні потреби.

Співіснування цих двох фундаментально різних, але однаково успішних бізнес-моделей підвищує конкурентоспроможність британського фінансового сектору, демонструючи його здатність підтримувати інноваційне різноманіття та створювати сприятливе середовище для альтернативних стратегій розвитку фінансових послуг.

Відрадним є той факт, що в липні 2024 року Revolut отримав банківську ліцензію у Великій Британії, яка дозволить фінтех-фірмі більш безпосередньо конкурувати з іншими міжнародними банківськими гігантами [9]. У 2025 році Revolut також досяг низки важливих етапів глобальної експансії, включаючи остаточне отримання банківської авторизації та майбутній запуск у Мексиці, ліцензію на реєстрацію банківських установ у Колумбії та майбутній запуск в Індії. Це прискорення на ключових ринках є основним компонентом стратегії компанії щодо створення першого у світі справді глобального банку [10]. 11 лютого 2024 року Revolut оголосив про розширення своїх послуг для громадян України. Проте, 22 лютого 2026 року всі рахунки українських користувачів (60 млн.) будуть закриті. Банк рекомендує зняти всі кошти з рахунків та сформувати виписки з рахунку до 22 лютого 2026 року. Якщо користувач не зніме кошти самостійно, банк автоматично переведе всі гроші в євро. Це також стосується інших активів, таких як криптовалюти та дорогоцінні метали. Власник рахунку, який не продав активи самостійно, отримає виручені кошти у фіатній валюті з подальшим переказом коштів на основний рахунок [11].

Рішення Revolut про припинення операцій в Україні не було спонтанним комерційним вибором, а стало наслідком регуляторного конфлікту з Національним банком України (НБУ). НБУ заявив, що Revolut не виконав головну умову для ведення бізнесу – створення філії іноземного банку або отримання банківської ліцензії.

Starling Bank, технологічно передовий банк із продуманою структурою витрат та відомий своєю клієнтоорієнтованістю, є одним із найуспішніших цифрових кредиторів Великої Британії. Він працює як ліцензований банк у Великій Британії з 2018 року [12].

Starling Bank демонструє швидке зростання з моменту свого запуску в 2016 році. Із 2016 по 2024 рік загальні активи Starling Bank різко зросли з 15 969 000 фунтів стерлінгів до 14 764 416 000 фунтів стерлінгів. Аналогічно, депозити клієнтів зросли з 2 000 фунтів стер-

лінгів у 2016 році до 10,97 мільярда фунтів стерлінгів у 2024 році. Як показано на рис. 2 кредитний портфель банку зріс у 520 разів – з £8,70 млн (2018 р.) до £4,53 млрд (2024 р.). Чисельність персоналу збільшилася з 31 (2016 р.) до 3 231 співробітника (2024 р.), проте спостерігався структурний дисбаланс: підрозділи обслуговування клієнтів розширювалися швидше за функції дотримання регуляторних вимог, протидії відмиванню коштів та запобігання фінансовим злочинам, що потенційно зумовило регуляторні порушення. Співвідношення витрат до доходу знизилося з 77,3% (2022 р.) до 51,3% (2024 р.), що свідчить про покращення операційної ефективності, однак це не супроводжувалося пропорційним нарощуванням потужностей дотримання нормативних вимог. Клієнтська база зросла з 0,3 млн відкритих рахунків (2018 р.) до 4,2 млн (2024 р.), з яких 2,9 млн становлять активні основні рахунки у 2024 році.

Така траєкторія прискореного зростання створила розрив між темпами залучення клієнтів та спроможністю банку впроваджувати адекватні процедури ідентифікації та верифікації, що виявило системні вразливості в моделі операційного масштабування необанку.

Незважаючи на очевидні привабливі якості необанкінгу, вони все ще стикаються з певними викликами, головним з яких, найімовірніше, є забезпечення сталої прибутковості. Початок діяльності як необанкінгу-стартапу вимагає значного капіталу для запуску та роботи, особливо враховуючи, що бізнес зіткнеться зі значними операційними витратами з самого початку, включаючи побудову цифрової інфраструктури, інтеграцію послуг зі сторонніми компаніями, дотримання нормативних вимог та найм повноцінних технологічних команд, таких як власники продуктів, розробники та фахівці з обробки даних, а також персонал у ключових відділах, таких як юридичний, управління ризиками та маркетинг [14].

Висновки. В світлі викладеного вище, переконані в тому, що аналіз провідних британських необанків демонструє різноманіття стратегічних підходів до цифрової трансформації фінансових послуг. Revolut репрезентує модель глобального мультипродуктового фінансового суперзастосунку з акцентом на монетизації через підписки та транзакційні комісії, досягаючи при цьому найвищих показників операційної ефективності та прибутковості. Натомість Monzo демонструє більш консервативний підхід із фокусом на британський ринок, традиційну банківську модель кредитування та глибшу інтеграцію в фінансове життя клієнтів, що забезпечило вражаючий приріст прибутковості після тривалого періоду інвестиційних збитків та виходу на беззбитковість. Starling Bank, попри динамічне зростання активів та клієнтської бази, виявив критичну вразливість моделі прискореного масштабування – структурний дисбаланс між темпами операційного розширення та спроможністю забезпечити належний рівень комплаєнсу і протидії фінансовим злочинам.

Ці три кейси формують комплексну картину еволюції необанківського сектору, де технологічна досконалість має збалансовуватися з регуляторною дисципліною, операційна ефективність – із стійкістю бізнес-моделі, а глобальна експансія – зі здатністю адаптуватися до локальних нормативних вимог та забезпечувати довгострокову фінансову стабільність.

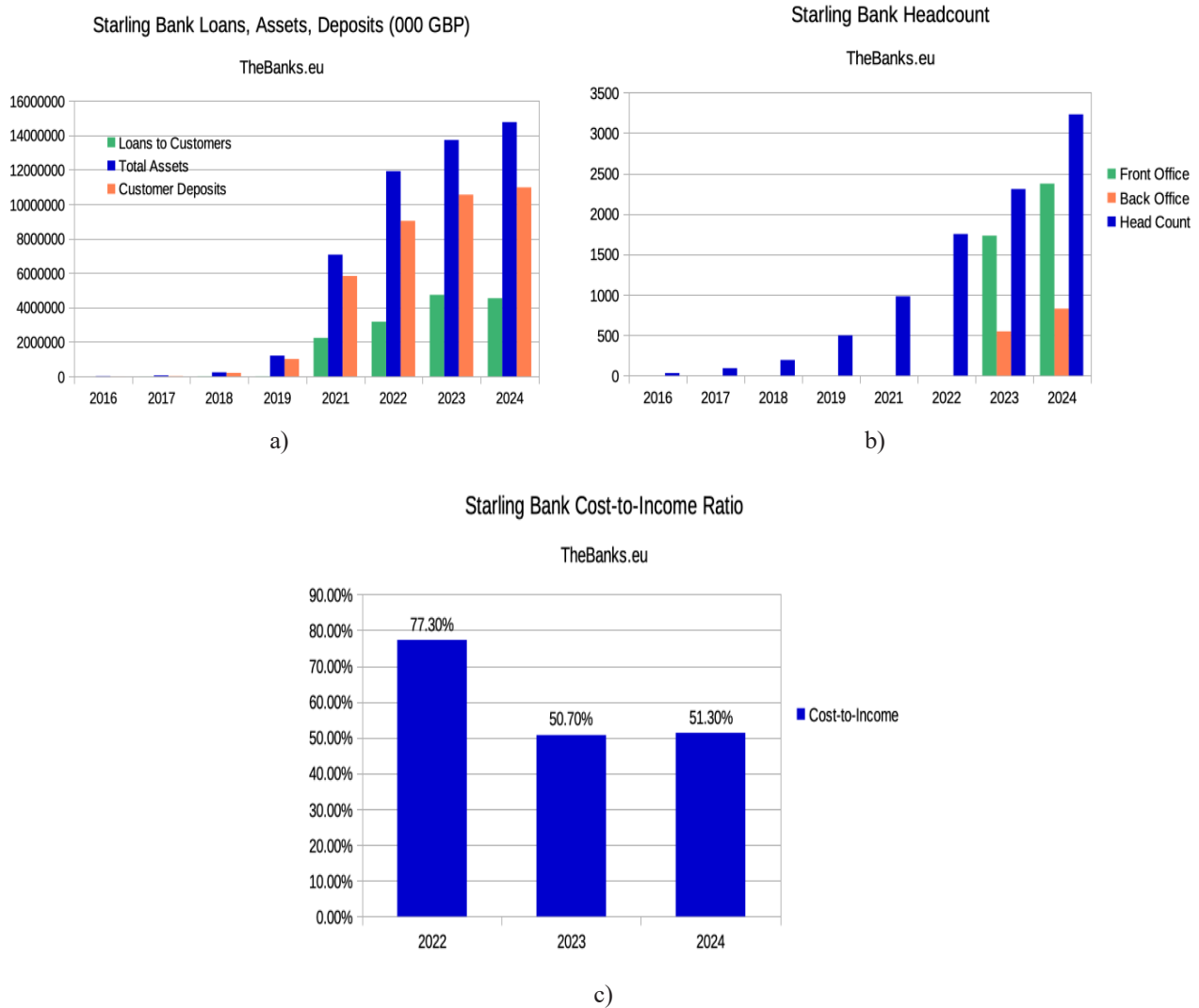


Рисунок 2 – Операційна динаміка Starling Bank, 2016–2024 рр.:
а) кредити, активи та депозити клієнтів (тис. £); б) структура персоналу за функціональними підрозділами; с) співвідношення витрат до доходу

Джерело: [13]

Список використаних джерел:

1. Заяць О. І. Трансформація банківського сектору Європи: роль необанків у контексті цифрової дихотомії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 55. С. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-9>
2. Цалан М.І. Цифрова трансформація як інструмент подолання фінансових криз. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 93. С. 117–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.93-19>
3. Король М. М., Пашенко Т. А. Фінансова трансформація доби Індустрії 4.0: ключові домінуючі напрями розвитку необанків. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 4(19). С. 266–270. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-39>
4. H. El-Gohary, A. Thayaseelan, S. Babatunde, S. El-Gohary An exploratory study on the effect of artificial intelligence-enabled technology on customer experiences in the banking sector. *Journal of Technological Advancements*. 2021. № 1 (1). P. 1–17.
5. Neobanks in United Kingdom. 2026. URL: <https://neobanks.app/neobanks/united-kingdom>
6. A Decade of Digital Banking: Revolut vs Monzo. 2025. URL: <https://whitesight.net/infographics/a-decade-of-digital-banking-revolut-vs-monzo/>
7. Revolut: Official Website. 2025. URL: <https://www.revolut.com/>
8. Monzo: Official Website. 2025. URL: <https://monzo.com/>
9. UK Neobanking Market Report. 2024. URL: <https://www.imarcgroup.com/uk-neobanking-market>
10. Revolut Completes Fundraising Process Establishing \$75 Billion Valuation. 2025. URL: https://www.revolut.com/news/revolut_completes_fundraising_process_establishing_75_billion_valuation/
11. Revolut Ceases Operations in Ukraine. 2026. URL: <https://dev.ua/en/news/revolut-ceases-operations-in-ukraine>
12. Starling Bank: Official Website. 2025. URL: <https://www.starlingbank.com/>

13. Starling Bank: Story of Growth vs Compliance. 2024. URL: <https://thebanks.eu/articles/starling-bank-story-growth-vs-compliance>
14. Digital-First Consumers and Regulation Fuel Neobank Growth in 2025. 2025. URL: <https://internationalbanker.com/banking/digital-first-consumers-and-regulation-fuel-neobank-growth-in-2025/>

References:

1. Zaiats O. I. (2025). Transformatsiya bankivskoho sektoru Yevropy: rol' neobankiv u konteksti tsyfrovoyi dykhotomiyi [Transformation of the European banking sector: the role of neobanks in the context of digital dichotomy]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*. Issue 55, pp. 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-55-9>
2. Tsalan M. I. (2025). Tsyfrova transformatsiya yak instrument podolannya finansovykh kryz [Digital transformation as a tool for overcoming financial crises]. *Black Sea Economic Studies*. Issue 93, pp. 117–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.93-19>
3. Korol M. M., Pashchenko T. A. (2025). Finansova transformatsiya doby Industriyi 4.0: klyuchovi dominantni napryamy rozvytku neobankiv [Financial transformation of the Industry 4.0 era: key dominant directions of neobanks development]. *Digital Economy and Economic Security*. Issue 4(19), pp. 266–270. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.19-39>
4. H. El-Gohary, A. Thayaseelan, S. Babatunde, S. El-Gohary. (2021). An exploratory study on the effect of artificial intelligence-enabled technology on customer experiences in the banking sector. *Journal of Technological Advancements*. № 1 (1), pp. 1–17.
5. Neobanks in United Kingdom. (2026). Available at: <https://neobanks.app/neobanks/united-kingdom>
6. A Decade of Digital Banking: Revolut vs Monzo. (2025). Available at: <https://whitesight.net/infographics/a-decade-of-digital-banking-revolut-vs-monzo/>
7. Revolut: Official Website (2025). Available at: <https://www.revolut.com/>
8. Monzo: Official Website (2025). Available at: <https://monzo.com/>
9. UK Neobanking Market Report. (2024). Available at: <https://www.imarcgroup.com/uk-neobanking-market>
10. Revolut Completes Fundraising Process Establishing \$75 Billion Valuation. (2025). Available at: https://www.revolut.com/news/revolut_completes_fundraising_process_establishing_75_billion_valuation/
11. Revolut Ceases Operations in Ukraine. (2026). Available at: <https://dev.ua/en/news/revolut-ceases-operations-in-ukraine>
12. Starling Bank: Official Website. (2025). Available at: <https://www.starlingbank.com/>
13. Starling Bank: Story of Growth vs Compliance. (2024). Available at: <https://thebanks.eu/articles/starling-bank-story-growth-vs-compliance>
14. Digital-First Consumers and Regulation Fuel Neobank Growth in 2025. (2025). Available at: <https://internationalbanker.com/banking/digital-first-consumers-and-regulation-fuel-neobank-growth-in-2025/>

Medvid Mykola

Uzhhorod National University

UK NEOBANKING: COMPARATIVE ANALYSIS OF OPERATIONAL MODELS AND STRATEGIC POSITIONING OF REVOLUT, MONZO AND STARLING BANK

The article examines the transformation of the British neobanking sector through a comprehensive comparative analysis of operational and financial indicators of leading digital banks – Revolut, Monzo, and Starling Bank during the period of 2024–2025. Key performance parameters of neobanks are examined, including customer base scale, revenue structure, loan portfolio, deposit base, operational efficiency, and profitability indicators. Two fundamentally different archetypes of neobanking business models have been identified: a global multi-product financial super app represented by Revolut with international expansion into European, Asian, and American markets, and a traditional-type digital bank with emphasis on lending embodied in Monzo's strategy focused on the British market. It is noted that Revolut demonstrates the highest operational efficiency and achieves the largest profit volumes due to aggressive global expansion, economies of scale, process automation, and successful monetization of premium functionality through subscriptions. In contrast, Monzo implemented a strategy of deep penetration into the national market, focusing on the traditional banking model with lending as the main source of income, which ensured reaching break-even after a prolonged investment period. Systemic vulnerabilities of the accelerated operational scaling model are identified using the example of Starling Bank, where a critical imbalance has been revealed between the pace of customer base growth and the ability to ensure an adequate level of compliance, anti-money laundering, and financial crime prevention. Regulatory challenges of neobank operations in the international context are examined, particularly analyzing the case of Revolut's cessation of operations in Ukraine due to non-compliance with the National Bank of Ukraine's requirements regarding establishing a branch or obtaining a banking license. The necessity of strategic balance between technological innovation, operational efficiency, and regulatory discipline to ensure long-term financial stability of digital banks is emphasized.

Keywords: UK, neobanks, banking sector, financial services, regulation, competitiveness, digital transformation.

JEL classification: G21, G23, O33

Дата надходження статті: 30.01.2026

Дата прийняття статті: 20.02.2026

Дата публікації статті: 03.03.2026