

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 051 «Економіка»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА
на тему «Управління міжнародною конкурентоспроможністю фінансово-
технологічної компанії Revolut»

здобувача Ірклія Артура Олеговича
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник: д.е.н., професор, Антонюк Л.Л.
(науковий ступінь, учене звання, ПІБ)

(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: д.е.н., професор Столярчук Я.М.

(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра міжнародної економіки

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІКА»
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 05 Соціальні та поведінкові науки
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 051 «Економіка»

ПОГОДЖЕНО
Керівник проєктної групи (гарант) освітньо-
професійної програми «Міжнародна
економіка»

_____ Людмила ЦИМБАЛ
(підпис) _____
« _____ » _____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри міжнародної економіки

_____ Ярослава СТОЛЯРЧУК
(підпис) _____
« _____ » _____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Ірклію Артуру Олеговичу
очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю фінансово-
технологічної компанії Revolut»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «23» червня 2025 р. №837-см

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах: праці зарубіжних та вітчизняних науковців, фінансових звітів компаній, звітів консалтингових компаній та міжнародних організацій

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні основи дослідження міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних викликів <i>(назва розділу)</i>
Розділ 2	Аналіз міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut на глобальному ринку фінансових послуг <i>(назва розділу)</i>
Розділ 3	Стратегічні напрями нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut в парадигмі сталого розвитку <i>(назва розділу)</i>

Об'єкт дослідження:	Процеси формування конкурентних переваг компанії в банківському сегменті глобального ринку фінансових послуг
Предмет дослідження:	Детермінанти та механізми нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut в парадигмі сталого розвитку
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	Здійснити всебічний стратегічний розгляд діяльності компанії Revolut, оцінити її конкурентну позицію на міжнародному ринку та розробити стратегічну дорожню мапу посилення її довгострокової конкурентоспроможності

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1 розглянути сучасні концепції та підходи до визначення міжнародної конкурентоспроможності; визначити детермінанти формування та нарощення міжнародної конкурентоспроможності; проаналізувати теоретичні концепції бізнес-моделей та їх вплив на міжнародну конкурентоспроможність.

У розділі 2 провести оцінку стану та актуальних трендів розвитку ринку; здійснити аналіз конкурентного положення та інвестиційної привабливості; проаналізувати комплекс заходів та стратегії, які компанія використовує для забезпечення своєї конкурентоспроможності.

У розділі 3 провести аналіз ризиків для міжнародної конкурентоспроможності компанії; визначити стратегічні напрями нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії; розробити рекомендації щодо стратегічних заходів для нарощення довгострокової міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut в парадигмі сталого розвитку.

Завдання підготував
науковий керівник

(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Завдання одержав здобувач

(підпис)

« ____ » _____ 20 ____ р.

Л. Л. Антонюк

(ініціали, прізвище)

А. О. Ірклій

(ініціали, прізвище)

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 100 сторінок, 3 розділи, 6 таблиць, 13 рисунків, перелік джерел посилання з 93 найменувань, 1 додаток.

«Управління міжнародною конкурентоспроможністю фінансово-технологічної компанії Revolut»

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг компанії в банківському сегменті глобального ринку фінансових послуг.

Предметом дослідження є детермінанти та механізми нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut в парадигмі сталого розвитку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – здійснити всебічний стратегічний розгляд діяльності компанії Revolut, оцінити її конкурентну позицію на міжнародному ринку та розробити стратегічну дорожню мапу посилення її довгострокової конкурентоспроможності.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розглянути сучасні концепції та бізнес-моделі міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації;
- визначити ключові детермінанти міжнародної конкурентоспроможності на глобальному ринку фінансових послуг та в банківському сегменті зокрема;
- дослідити методологію оцінки конкурентоспроможності на міжнародному ринку;
- проаналізувати конкурентні позиції Revolut на глобальному банківському ринку;
- обґрунтувати інвестиційну привабливість Revolut;
- оцінити вплив парадигми сталого розвитку та явища цифровізації на конкурентоспроможність Revolut;
- оцінити ризики утримання довгострокової міжнародної конкурентоспроможності Revolut;
- визначити стратегічні напрями та обґрунтувати рекомендації для нарощення міжнародної конкурентоспроможності Revolut;

Використані методи дослідження: модель п'яти сил М. Портера, що дозволило виявити ключові детермінанти ринкового лідерства в умовах цифровізації та діагностувати рівень конкуренції на глобальному фінансовому ринку; кількісний бенчмаркінг та метод DCF, що дозволило оцінити лідерство Revolut за операційною ефективністю та обґрунтувати потенціал зростання фундаментальної вартості компанії, порівняно з поточною ринковою оцінкою; стратегічний аналіз за допомогою методів SWOT, матриці ризиків, семи сил Г. Гелмера, що дозволило виявити диспропорції конкурентних переваг компанії, для усунення яких було розроблено дорожню мапу переходу від етапу масштабування до довгострокової міжнародної конкурентоспроможності.

Практичне значення отриманих результатів. На основі дослідження внутрішніх та зовнішніх факторів конкурентоспроможності Revolut на

міжнародному банківському ринку, розроблена стратегічна дорожня мапа нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut з урахуванням впливу парадигми сталого розвитку та явища цифровізації.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2025.

Рік захисту роботи 2025.

Ключові слова: міжнародна конкурентоспроможність, Revolut, банківський ринок, стратегічний аналіз, парадигма сталого розвитку, інвестиційна оцінка.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1. Сучасні бізнес-моделі міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації.....	6
1.2. Детермінанти міжнародної конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку	9
1.3. Методологічні засади оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ REVOLUT НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ	19
2.1. Інтенсивність конкуренції на глобальному ринку фінансових послуг та конкурентні переваги компанії Revolut.....	19
2.2. Аналіз інвестиційної привабливості компанії Revolut	42
2.3. Міжнародна конкурентоспроможність компанії Revolut.....	51
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ НАРОЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ REVOLUT В ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	63
3.1.Оцінка ризиків міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut	63
3.2.Прогноз міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut	78
3.3Розробка стратегічної дорожньої карти для забезпечення сталої міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut на глобальному фінансовому ринку	87
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна світова економіка характеризується прискореною цифровізацією та глобалізацією фінансових ринків, що фундаментально трансформує банківський сектор. В даних умовах стратегічне управління міжнародною конкурентоспроможністю є необхідною умовою досягнення довгострокового ринкового лідерства. Стрімкий розвиток фінансових технологій, особливо впровадження штучного інтелекту та великих аналітичних моделей, видозмінює традиційні бізнес-моделі, формуючи нові стандарти операційної ефективності та ціноутворення. На цьому тлі вирізняється досвід компанії Revolut, яка демонструє поєднання динамічного зростання, стійкої прибутковості та амбіцій глобальної експансії. Успішний аналіз стратегії компанії є важливим для розуміння майбутньої архітектури світового фінансового ринку та прикладом для його учасників. Актуальність дослідження посилюється зростанням важливості інтеграції концепції сталого розвитку (ESG) у бізнес-моделі компаній, що прагнуть довгострокової конкурентоспроможності, та пошуком ефективних механізмів управління ризиками в умовах агресивного конкурентного середовища.

Для України дослідження досвіду лідерів глобального Fintech сегменту фінансового ринку є актуальним для модернізації фінансового сектора та підвищення його конкурентоспроможності на світовій арені. Вивчення їхніх стратегій нарощення операційної ефективності, консервативного управління балансом та високих стандартів ризик-менеджменту може слугувати практичною основою для реформування вітчизняних банківських установ. Засвоєння механізмів, що забезпечують конкурентоспроможність на міжнародних ринках, сприятиме залученню іноземних інвестицій та ефективній інтеграції української фінансової системи у глобальну архітектуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади міжнародної конкурентоспроможності та стратегічного управління глибоко досліджені в роботах таких зарубіжних науковців, як М. Портер, Д. Барні, А. Томпсон, П. Гебл, Б. Вернерфельт, Р. Грант, Д. Тіс, Г. Пізано, Е. Шуен, П. Тркман, С. Надкарні, Р. Прюгль, Г. Гелмер та ін. Сучасні аспекти трансформації фінансового ринку,

викликаного розвитком фінансових технологій та цифровізацією, активно висвітлюються в аналітичних звітах провідних консалтингових компаній та міжнародних організацій.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності підприємств та фінансового сектора в умовах глобалізації внесли й вітчизняні вчені, серед яких можна виділити Л.Л. Антонюк, Я.М. Столярчук, Л.І. Цимбал, Д.О. Ільницький, С.В. Громенкова, Кузьмін О. Є., О. М. Колодізев, та інших.

Метою дослідження є здійснення комплексного стратегічного розгляду діяльності компанії Revolut, оцінка її конкурентної позиції на міжнародному ринку, та розробка стратегічної дорожньої мапи посилення її довгострокової конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процеси формування конкурентних переваг компанії в банківському сегменті глобального ринку фінансових послуг.

Предметом дослідження є Детермінанти та механізми нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut в парадигмі сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети в роботі було сформульовано низку послідовних завдань. Насамперед, необхідно розглянути та систематизувати сучасні концепції міжнародної конкурентоспроможності, її детермінанти та вплив різних бізнес-моделей. На основі теоретичного фундаменту було поставлено завдання провести комплексну оцінку актуальних трендів ринку, здійснити аналіз конкурентного положення, фінансового стану та інвестиційної привабливості Revolut. Після цього ключовим завданням стало визначити та проаналізувати увесь комплекс заходів і стратегій, які компанія використовує для забезпечення своєї конкурентоспроможності, включаючи аналіз ризиків для її довгострокової стійкості. На основі цього було також визначено стратегічні напрями та розроблено конкретні рекомендації для нарощення міжнародної конкурентоспроможності Revolut із врахуванням принципів сталого розвитку.

Теоретичну та методологічну базу дослідження становлять системний та структурно-логічний підходи. Для всебічного аналізу використовувався широкий

спектр методів, зокрема економіко-статистичний та порівняльний аналіз для оцінки фінансових показників, стратегічні методології «п'яти сил Портера», SWOT-аналізу та аналізу «семи сил» Гелмера для оцінки стійкості конкурентних переваг, а також метод дисконтованих грошових потоків (DCF) для визначення фундаментальної вартості компанії.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність компанії Revolut, аналітичні звіти провідних світових консалтингових компаній, дані Світового Банку, а також наукові публікації та галузеві видання.

Теоретичне значення роботи полягає в систематизації підходів та методологій дослідження міжнародної конкурентоспроможності в банківській сфері, а також в комплексному огляді сучасного фінансового ринку та вивченні перспектив його подальшого розвитку. Застосування кількох методологій до аналізу стану компанії та прогнозування факторів впливу на її довгострокову міжнародну конкурентоспроможність дозволило обґрунтувати критичний вплив інституціональної зрілості на можливість реалізації стратегії глобального масштабування. Ключовим результатом є розробка цілісної стратегічної дорожньої мапи, яка пов'язує оперативну ефективність із побудовою стійких конкурентних переваг у парадигмі сталого розвитку.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їхнього використання учасниками фінансового ринку для аналізу підходів та практик, що використовуються компанією Revolut для досягнення конкурентного лідерства. Розроблені стратегічна дорожня мапа та конкретні рекомендації щодо управління ризиками можуть бути застосовані для оптимізації стратегій нарощення міжнародної конкурентоспроможності та слугувати орієнтиром для вітчизняних фінансових установ.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сучасні бізнес-моделі міжнародної конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації

Дослідження природи міжнародної конкурентоспроможності підприємств спирається на глибоку теоретичну базу, яка еволюціонувала від класичних економічних моделей до сучасних стратегічних концепцій, адаптованих до викликів цифрової економіки. Узагальнення наукового доробку дозволяє виділити ключові теоретичні підходи, що формують розуміння джерел конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі.

Фундаментальний внесок у теорію конкуренції зробив Майкл Портер. У своїй праці «Конкурентна перевага» він визначив, що стійка ринкова позиція досягається не ситуативно, а через системну реалізацію однієї з базових стратегій: лідерства у витратах, диференціації, або фокусування [1]. Перша стратегія передбачає, що фірма вибудовує свої процеси таким чином, аби стати виробником з найнижчою собівартістю в галузі. Джерелами цієї переваги можуть виступати ефект масштабу, пільговий доступ до сировини або впровадження власних технологій оптимізації. Друга стратегія базується на створенні унікального продукту або послуги, характеристики яких (якість, бренд, сервіс) цінуються споживачами настільки високо, що вони готові сплачувати преміальну ціну. Третя стратегія є похідною від попередніх і полягає у концентрації зусиль на вузькому ринковому сегменті (ніші) з метою обслуговування його з винятковою ефективністю. Для ідентифікації джерел цих переваг М. Портер запровадив інструментарій «ланцюга вартості». Дана модель базується на декомпозиції діяльності підприємства на сукупність дискретних, але взаємопов'язаних видів діяльності, через які створюється споживча цінність. Сутність підходу полягає у

тому, що конкурентна перевага не виникає в компанії в цілому, а формується під час виконання конкретних процесів, таких як проектування, виробництво, маркетинг, доставка та обслуговування продукту. М. Портер структурує ці процеси на дві категорії. До основних видів діяльності відносяться процеси, що безпосередньо стосуються фізичного створення продукту, його продажу та передачі покупцеві. Цей цикл охоплює п'ять послідовних етапів: вхідну логістику, операційну діяльність, вихідну логістику, маркетинг і продажі, а також післяпродажний сервіс. Паралельно функціонують допоміжні види діяльності, які забезпечують необхідну інфраструктуру та ресурси для основних процесів. До них належать матеріально-технічне забезпечення, розвиток технологій (ДіР), управління людськими ресурсами та загальна інфраструктура фірми (фінанси, планування, юридичний супровід). Конфігурація цього ланцюга та здатність управляти ним ефективніше за конкурентів визначає, яку стратегію реалізує компанія: мінімізацію витрат через оптимізацію процесів або диференціацію через створення унікальної якості на окремих етапах створення вартості.

Слід підкреслити, що парадигма М. Портера базується на принципах ринкового детермінізму. Науковець розглядав конкурентоспроможність насамперед як функцію від структурних характеристик галузі та здатності підприємства зайняти в ній вигідну ринкову позицію. За такої логіки успіх компанії визначається тим, наскільки ефективно вона протидіє зовнішнім ринковим силам та адаптується до умов середовища. Концентрація теорії Портера на зовнішніх, галузевих факторах стала предметом подальшої наукової дискусії.

У відповідь на позиційний підхід Портера, в академічній думці сформувався ресурсний підхід (Resource-Based View, RBV). Провідні представники цього напрямку, Д. Барні, Б. Вернерфельт та Р. Грант, змістили фокус аналізу на внутрішні процеси компанії [2]. Згідно з теорією, джерелом стійкої конкурентоспроможності є володіння специфічним набором внутрішніх ресурсів та компетенцій, які відповідають чотирьом критеріям: цінність, рідкісність, складність імітації та незамінність. Логічним розвитком цієї теорії стала концепція «динамічних можливостей», розвинута Д. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуен, яка підкреслює, що в

умовах волатильного ринку необхідно не тільки володіти ресурсами, а й вміти їх адаптувати, інтегрувати та реконфігурувати [3]. У цьому контексті критичним фактором конкурентоспроможності стає ефективне управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM), що забезпечує гнучкість організації.

Альтернативний погляд на природу конкурентної боротьби запропонували В. Чан Кім та Р. Моборн у концепції «Стратегії блакитного океану» [5]. Вони протиставили «червоні океани», існуючі галузі з жорсткою конкуренцією та низькою прибутковістю, «блакитним океанам», які є новими ринковими просторами, вільними від конкурентів. Ключовим інструментом тут виступає «інновація цінності», яка полягає в одночасному досягненні диференціації та зниженні витрат. Цей підхід став теоретичною основою для багатьох стартапів, які не конкурують зі старими учасниками ринку за частку, а створюють новий попит.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується явищем цифрової трансформації, що призвело до домінування платформних бізнес-моделей. На відміну від традиційних лінійних компаній, платформи функціонують як екосистеми, що об'єднують різні групи користувачів. Дослідники М. А. Кусумано, Д. Йоффі та А. Гавер класифікують їх на два типи: транзакційні платформи (посередники, що полегшують обмін, наприклад, Uber) та інноваційні платформи (технологічні середовища для створення нових продуктів, наприклад, iOS) [7]. Найбільш конкурентоспроможні компанії світу (Amazon, Google, Apple) реалізують гібридні моделі, поєднуючи обидва підходи. Основним драйвером вартості в таких моделях виступають мережеві ефекти [8], коли цінність платформи для кожного користувача зростає пропорційно збільшенню кількості її учасників.

У фінансовому секторі цифрова трансформація зумовила появу феномену FinTech – поєднання фінансових послуг та технологічних бізнес-моделей. Нові учасники ринку використовують технології для надання послуг більш ефективно та прозоро, займаючи сегменти, де традиційні банки були неефективними, наприклад, перекази [13]. Подальша еволюція ринку відбулася завдяки адаптації інноваційної бізнес-моделі супердодатку, запозиченої зі споживчого сектору. Поєднання класичних фінансових послуг із архітектурою супердодатку дозволило

створити гібридні продукти, які інтегрують платіжні функції, соціальну взаємодію та споживчі сервіси в єдиний інтерфейс. Прикладами таких екосистем є WeChat та Китаї та Monobank в Україні, які забезпечують високу залученість користувачів, порівняно з класичними банківськими застосунками.

Нарешті, сучасне розуміння конкурентоспроможності неможливе без інтеграції принципів сталого розвитку. М. Портер і М. Крамер трансформували традиційне сприйняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у концепцію «створення спільної цінності» [10]. Дана модель передбачає, що бізнес може підвищувати свою конкурентоспроможність, вирішуючи соціальні проблеми через два вектори: «зсередини-назовні» (оптимізація впливу власного ланцюга вартості) та «ззовні-в» (покращення зовнішнього середовища). Емпіричні дослідження Ф. Хермундсдотір та А. Аспелунд, а також М. Віланова підтверджують, що існує прямий кореляційний зв'язок: інтеграція принципів КСВ у бізнес-процеси стимулює інноваційну активність, яка, у свою чергу, стає фактором довгострокової конкурентоспроможності компанії [11, 12].

1.2. Детермінанти міжнародної конкурентоспроможності підприємств на глобальному ринку

Академічна дискусія щодо природи конкурентоспроможності дозволяє ідентифікувати складну систему детермінант, що визначають здатність підприємства досягати успіху на глобальному ринку. Різні наукові школи пропонують відмінні парадигми класифікації цих чинників.

У межах парадигми структурного позиціонування, розробленої М. Портером, конкурентоспроможність підприємства розглядається насамперед як похідна від зовнішнього середовища. Фундаментальною детермінантою, що визначає потенціал прибутковості, виступає структура галузі, а лідерство фірми залежить від її спроможності зайняти позицію, яка найкращим чином захищає від тиску п'яти конкурентних сил або дозволяє використовувати їх на свою користь [24]. У цій системі координат визначені конкретні фактори, які впливають на позицію фірми.

Першу групу складають детермінанти витрат, які визначають здатність фірми мінімізувати собівартість у межах конкретних видів діяльності ланцюга вартості. Критично важливою серед них є економія на масштабі, що забезпечує зниження питомих витрат при зростанні обсягів виробництва та виступає бар'єром для входу нових учасників ринку. Іншою детермінантою є ефект навчання, який полягає в підвищенні ефективності виконання операцій внаслідок накопичення досвіду, що дозволяє знижувати витрати часу та ресурсів незалежно від масштабу діяльності. Суттєвий вплив на структуру витрат також мають фактори використання потужностей, що дозволяють нівелювати сезонні коливання попиту та оптимізація зв'язків між видами діяльності, коли інвестиції в ефективність одного процесу призводять до зниження витрат в іншому. Важливу роль відіграє також фактор своєчасності, або перевага першого ходу, яка дає змогу закріпити за собою дешевші джерела ресурсів до зростання цін на них.

Другу групу формують детермінанти унікальності, що дозволяють фірмі створювати для покупця диференційовану цінність, яка виправдовує преміальну ціну. Дані чинники значною мірою залежать від політики менеджменту щодо рівня сервісу, технологій або характеристик продукту. Конкурентна перевага у цьому вимірі також формується через взаємозв'язки, що передбачають використання спільних каналів збуту чи інфраструктури для різних бізнес-одиниць та через вертикальну інтеграцію, яка забезпечує контроль над якістю та швидкістю процесів. Крім того, джерелами диференціації можуть виступати такі фактори, як специфічне географічне розташування або доступ до державної інфраструктури. Отже, згідно з Портером, міжнародна конкурентоспроможність визначається не тільки наявністю активів, а й конфігурацією діяльності фірми, яка максимально ефективно нейтралізує галузеві ризики.

На противагу ринковому детермінізму, в рамках ресурсного підходу ключовими детермінантами міжнародного успіху виступають внутрішні характеристики фірми, які є неоднаковими для різних учасників галузі та немобільними, тобто їх неможливо вільно купити чи перемістити між компаніями без втрати цінності.

Критичне значення для розуміння природи цих детермінант має розмежування між матеріальними та нематеріальними ресурсами. В той час, як фізичні активи (обладнання, нерухомість, фінансовий капітал) є необхідними для операційної діяльності, вони рідко виступають джерелом довгострокової конкурентоспроможності, оскільки вони часто доступні на відкритих ринках. Натомість більш стратегічними детермінантами ринкового лідерства є нематеріальні активи: інтелектуальна власність, архітектура бренду, корпоративна репутація та накопичені організаційні знання. Особливу роль відіграє людський капітал через накопичення специфічних навичок та компетенцій, інтегрованих у соціальну структуру фірми.

Механізм трансформації ресурсу в конкурентну детермінанту описується методологією VRIN/VRIO, запропонованою Д. Барні [17]. Згідно з цією моделлю, ресурс стає фактором стратегічного лідерства лише за умови відповідності чотирьом критеріям. По-перше, він має бути цінним, дозволяючи фірмі використовувати зовнішні можливості або нейтралізувати загрози. По-друге, він повинен бути рідкісним серед поточних та потенційних конкурентів. По-третє, ресурс має бути важко відтворити. Бар'єри для імітації часто формуються через історичні умови, коли ресурс є результатом унікальної траєкторії розвитку фірми, або через каузальну невизначеність, коли конкурентам складно зрозуміти причинно-наслідковий зв'язок між конкретними діями компанії та її успіхом. Четвертим критерієм є організація як здатність управлінської структури та процесів фірми ефективно використовувати потенціал ресурсу. Таким чином, у рамках RBV детермінантами конкурентоспроможності є унікальність наявних активів та глибина їх інтеграції в бізнес-модель для захисту від копіювання.

Управлінський вектор досягнення конкурентоспроможності виражений в теоріях «динамічних можливостей» та управління бізнес-процесами. Згідно з даними підходами, критичною детермінантою успіху є управлінська адаптивність фірми у відповідь на зовнішні зміни [3]. Цей аспект конкретизується в дослідженнях П. Тркмана, який підтверджує необхідність адаптивного підходу до стратегічного управління та наголошує на важливості визначення та посилення

критичних бізнес-процесів, а також стандартизації інших процесів задля оптимізації ресурсів для реалізації динамічних можливостей [4]. Таким чином, гнучкість ключових процесів, які створюють цінність, дозволяє компаніям мінімізувати час реакції на зміни ринкової кон'юнктури, перетворюючи адаптивність на стійку конкурентну перевагу.

Паралельно з управлінськими аспектами, важливу роль відіграють технологічні чинники цифрової трансформації. С. Надкарні та Р. Прюгль пропонують комплексну класифікацію даних детермінант через призму технологічного та людського вимірів. У технологічному вимірі конкурентоспроможність визначається гнучкістю ІТ-інфраструктури, можливостями інтеграції платформ та швидкістю впровадження інновацій. Водночас, у людському вимірі вирішальним фактором стає цифрова зрілість організації: наявність трансформаційного лідерства, високий рівень цифрової грамотності персоналу та культура, що підтримує експерименти [6]. Така дуалістична природа підкреслює необхідність адаптації людського капіталу для створення конкурентних переваг в умовах впровадження технологій.

Особливої ваги технологічні детермінанти набувають у фінансовому секторі. Як зазначає Х. Вівес, здатність ефективно використовувати цифрові фінансові технології стала фактором, що нівелює традиційні бар'єри входу на ринок [9]. Для нових учасників ринку з сегментів FinTech та BigTech технологічні платформи виступають інструментом, що дозволяє конкурувати з традиційними банками без розгалуженої фізичної інфраструктури, спираючись на інноваційну продуктову пропозицію, аналіз великих даних та персоналізацію послуг. Емпіричні дослідження, зокрема роботи О. Колодізева, підтверджують наявність прямої кореляції між рівнем впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та показниками конкурентоспроможності банківських установ, хоча й зазначають, що в короткостроковій перспективі фінансові показники можуть все ще домінувати над технологічними [13].

У рамках інституційного та соціального контексту, концепція «Створення спільної цінності» містить такі зовнішні детермінанти, як доступність

кваліфікованих кадрів, якість місцевої інфраструктури, стандарти безпеки та прозорість ринкових правил. Згідно з вектором аналізу «ззовні-в» (outside-in), здатність компанії інвестувати у покращення зовнішніх умов (наприклад, через освітні програми чи екологічні ініціативи) трансформується у зростання її власної продуктивності. Цю тезу розвивають Ф. Хермундсдоттір та А. Аспелунд, які визначають соціальні інновації як самостійну детермінанту, що посилює адаптивність компанії та знижує регуляторні ризики. На макрорівні до цієї групи належать інституційні чинники, такі як ефективність регулювання, захист прав власності та верховенство права, значення яких підкреслюється в нових глобальних індексах, таких як B-READY Світового банку.

Іншою складовою соціального контексту досягнення конкурентоспроможності є залученість споживачів та працівників. У дослідженні В. Кумара та А. Пансарі фундаментальною детермінантою отримання конкурентної переваги визначено концепцію «залученості», яку автори пропонують розглядати як нову стратегічну орієнтацію організації. Ця система базується на двох ключових факторах: залученості клієнтів, що охоплює покупки, відгуки, соціальний вплив та надання зворотного зв'язку, а також залученості співробітників, яка складається із задоволеності, ідентифікації з фірмою, лояльності та продуктивності. Зазначається, що обидва типи залученості позитивно впливають на ефективність діяльності фірми, при цьому залученість співробітників виступає важливим прецедентом, що посилює залученість клієнтів. Додатковими детермінантами, що впливають на силу цього впливу, визначено рівень повноважень співробітників, а також специфіку діяльності компанії, адже ефект від залученості визнано вищим для B2B-сектору та сфери послуг [14].

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє стверджувати, що жодна з окреслених груп детермінант ізольовано не забезпечує довгострокового ринкового лідерства. Конкурентоспроможність виникає на перетині різних вимірів як динамічна здатність фірми ефективно комбінувати ринкове позиціонування з технологічною гнучкістю та соціальним капіталом, швидко адаптуючи цю конфігурацію до змін глобального середовища.

1.3. Методологічні засади оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємств

Оцінка міжнародної конкурентоспроможності є складним, багатовимірним завданням, оскільки саме поняття конкурентоспроможності є інтегральною категорією, що не має єдиного універсального показника. В академічній та прикладній літературі розроблено широкий спектр методологічних підходів, які можна систематизувати за їхньою основною метою, рівнем аналізу та аналітичним інструментарієм (Табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Класифікація методів оцінки міжнародної конкурентоспроможності підприємств

Ознака класифікації	Група методів	Приклади методів
За способом оцінки	Якісні	SWOT-аналіз, аналіз «п'яти сил» М. Портера, парадигма OLI Дж. Даннінга, аналіз GVC Г. Джереффі, аналіз «семи сил» Г. Гелмера, метод Дельфі
	Кількісні	фінансовий аналіз (аналіз коефіцієнтів, моделювання), статистичний аналіз (симуляція Монте Карло), аналіз ринкової частки, інтегральні показники (метод аналізу ієрархій Т. Сааті)
	Комплексні	Збалансована система показників (BSC) Р. Каплана та Д. Нортон, матриці BCG та McKinsey/GE, бенчмаркінг, модель «трьох вимірів» П. Баклі, оцінка ESG
За формою представлення результату	Матричні	SWOT-аналіз, матриця BCG (Boston Consulting Group), матриця McKinsey/ General Electric (GE)
	Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, діаграма розсіювання
	Аналітичні	Аналіз «п'яти сил», аналіз «ланцюга вартості», парадигма OLI, аналіз GVC, VRIO-аналіз, BSC, фінансовий аналіз

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
За фокусом аналізу	Спеціалізовані	Аналіз «п'яти сил», RBV/VRIO-аналіз, аналіз ланцюга вартості, фінансовий аналіз, аналіз ринкової частки
	Комплексні	Парадигма OLI, аналіз GVC, модель «трьох вимірів», збалансована система показників, аналіз «семи сил», ESG
За строком аналізу	Короткострокові	SWOT, матриці BCG/McKinsey, аналіз фінансових коефіцієнтів, «Багатокутник конкурентоспроможності», бенчмаркінг
	Довгострокові	DCF-аналіз, RBV/VRIO, аналіз «семи сил», парадигма OLI, аналіз GVC, збалансована система показників

Джерело: складено автором на основі [15, 21]

Наведена класифікація відображає різноманітність аналітичних завдань при оцінці міжнародної конкурентоспроможності. Вимір за способом оцінки є найбільш фундаментальним, поділяючи методи на кілька типів. Якісні методи базуються на описових характеристиках, експертних судженнях та нечислових даних, тоді як кількісні спираються на числові показники та математичний аналіз. Змішані методи, такі як збалансована система показників, інтегрують кількісні дані та якісну інтерпретацію. Вимір за формою представлення результату визначає спосіб візуалізації оцінки: матричні методи візуалізують позицію компанії у двовимірній системі координат для прийняття стратегічних рішень, графічні забезпечують наочне порівняння з конкурентами за обраним набором критеріїв, а аналітичні надають структурний аналіз причин та наслідків, а також комплексну оцінку явищ. Вимір за фокусом аналізу є ключовим з точки зору стратегічного управління. Спеціалізовані методи дозволяють глибоко дослідити окремі аспекти. Наприклад, аналіз «П'яти сил» фокусується виключно на зовнішньому галузевому середовищі, VRIO-аналіз – на внутрішніх ресурсах, аналіз ланцюга вартості – на операційній діяльності, а фінансовий аналіз – на економічних результатах. На противагу їм, комплексні методи надають цілісну картину. Зокрема, парадигма OLI Даннінга та аналіз GVC Джереффі є комплексними інструментами для оцінки

міжнародної діяльності, пов'язуючи внутрішні переваги фірми з перевагами локації. Метод BSC, у свою чергу, комплексно оцінює фірму через фінансові та нефінансові показники. За строком аналізу виділяють короткострокові методи, які фіксують поточну позицію або результат, та довгострокові, які дозволяють оцінити стратегічний потенціал, стійкість переваг та майбутні грошові потоки.

Для досягнення цілей комплексного аналізу міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut у даному дослідженні було застосовано декілька різних методів. Даний інструментарій дозволив провести послідовну оцінку від зовнішнього середовища до внутрішніх процесів, фінансової вартості, ризиків та стійкості конкурентних переваг. Методологічна база практичних розділів включає аналіз п'яти конкурентних сил (М. Портер), бенчмаркінг (порівняльний аналіз конкурентів), SWOT-аналіз, метод дисконтованих грошових потоків (DCF), матрицю оцінки ризиків, аналіз «семи сил» (Г. Гелмер), а також метод багатокутника конкурентоспроможності як спосіб її інтегральної оцінки.

Аналіз п'яти конкурентних сил М. Портера виступив у роботі фундаментальним інструментом діагностики структурної привабливості галузі. У практичній частині дослідження (Розділ 2) метод було адаптовано для дворівневого аналізу: оцінки загального тиску на глобальному ринку фінансових послуг та специфічної конкурентної динаміки у сегменті цифрового роздрібного банкінгу. Це дозволило ідентифікувати структурні відмінності між секторами та виявити ключові загрози для ринкового положення Revolut.

Для визначення ринкової позиції компанії було застосовано метод кількісного бенчмаркінгу. На відміну від описового порівняння, даний підхід базувався на зіставленні фінансових та операційних показників Revolut із групою конкурентів, до якої увійшли п'ять компаній зі схожими бізнес-моделями: SoFi, Monzo, Wise, Chime та Starling Bank. Порівняльний аналіз проводився за шістьма критеріями: масштабом та динамікою виручки, диверсифікацією доходів (сегментарною та географічною), а також показниками валової та чистої прибутковості. Це забезпечило емпіричну основу для оцінки відносної ефективності операційної моделі Revolut.

Для визначення фундаментальної вартості бізнесу було застосовано метод дисконтованих грошових потоків (DCF). Враховуючи специфіку структури капіталу компанії, для розрахунків було обрано модель вільного грошового потоку для акціонерів (Free Cash Flow to Equity, або FCFE). Такий підхід дозволив розрахувати вартість власного капіталу Revolut на основі прогнозних фінансових потоків та оцінити інвестиційну привабливість компанії шляхом зіставлення отриманого результату з її поточною ринковою оцінкою.

Синтезуючу функцію у дослідженні виконав SWOT-аналіз. Даний метод було використано як інструмент інтеграції результатів попередніх аналітичних блоків. Це дозволило структурувати виявлені внутрішні параметри (сильні та слабкі сторони) та зовнішні ринкові тренди (можливості та загрози) у єдину матрицю стратегічного позиціонування.

Систематизація загроз здійснена за допомогою матриці оцінки ризиків. Метод дозволив класифікувати ідентифіковані ризики за критеріями ймовірності настання та масштабу потенційного впливу. Візуалізація результатів у системі координат впливу та ймовірності дозволила пріоритизувати загрози, що стало підґрунтям для розробки рекомендацій в рамках дорожньої мапи для компанії для подолання наведених ризиків.

Для поглибленої оцінки довгострокової стійкості бізнес-моделі використано методологію «семи сил», розроблену дослідником Г. Гелмером. Важливо зазначити, що даний метод у рамках дослідження слугує інструментом для ідентифікації та аналізу специфічних конкурентних переваг, що стало основою для подальшої загальної оцінки конкурентоспроможності. Головною метою використання методу було визначити наявність конкретних переваг, які дозволяють компанії мати стійку високу прибутковість у довгостроковому періоді. Даний підхід дозволив діагностувати сильні та слабкі сторони стратегічної архітектури Revolut, виокремивши зони для покращення, які було закладено в розробленій дорожній мапі.

Для переходу від оцінки окремих переваг до визначення інтегрального рівня конкурентоспроможності компанії було застосовано метод багатокутника

конкурентоспроможності. У роботі використано модифікацію цього інструменту, де замість окремих числових показників, які відображають результат конкурентних переваг компанії, було використано компоненти методології Гелмера. Побудова багатокутника дозволила візуалізувати та порівняти поточний та прогнозований стани компанії за умови реалізації запропонованих стратегічних ініціатив.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ REVOLUT НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

2.1. Інтенсивність конкуренції на глобальному ринку фінансових послуг та конкурентні переваги компанії Revolut

Ринок фінансових послуг є критично важливою складовою глобальної економіки, що забезпечує економічну стабільність, суспільну довіру та функціонування усіх інших галузей. Сектор охоплює діяльність тисяч інституцій, які надають широкий спектр фінансових продуктів та послуг.

Структурно глобальний ринок фінансових послуг поділяється на декілька ключових сегментів. По-перше, це банківські та депозитарні установи (комерційні банки, кредитні спілки), які надають різноманітні послуги, включаючи депозитні продукти, споживче кредитування та послуги платіжних систем (наприклад, перекази, чекові рахунки та кредитні/дебетові картки). По-друге, сектор включає ринки капіталу та інвестиційних послуг, які охоплюють торгівлю цінними паперами, такими як облігації, акції, взаємні та біржові фонди, а також деривативи. У межах цієї категорії також функціонують валютний ринок та інші фінансові послуги (інвестиційний банкінг, пряме фінансування, управління активами). Третім важливим компонентом є страховий ринок, де пропонуються продукти з передачі фінансових ризиків, пов'язаних із втратою майна або іншими подіями. Усі ці сегменти підтримуються фінансовою ринковою інфраструктурою, що включає платіжні системи, клірингові палати та центральні депозитарії [25].

Загальний обсяг глобального ринку фінансових послуг зростає, демонструючи стійку динаміку. За оцінками Benchmark international, обсяг ринку збільшився з 31.1 трлн дол у 2023 р. до 33.5 трлн дол у 2024 р. Прогнозується, що ця галузь продовжить зростання із середньорічним темпом приросту 7.6% до 2028 р., досягнувши обсягу приблизно 44.9 трлн дол [26].

Розвиток глобального ринку фінансових послуг формується під впливом низки фундаментальних чинників, серед яких виділяються технологічна трансформація, зміна споживчої поведінки та посилення регуляторного нагляду.

Центральною рушійною силою є інтеграція технологій, особливо ШІ (штучного інтелекту, в тому числі генеративного та автономного). ШІ використовується для підвищення операційної ефективності, автоматизації складних процесів (наприклад, верифікація KYC/AML), управління ризиками та персоналізації клієнтських пропозицій. Ця технологічна інтеграція є критичною для підвищення операційної ефективності банків.

Також традиційні фінансові установи стикаються з інтенсивною конкуренцією з боку FinTech-компаній, які часто демонструють вищі темпи зростання та більшу прибутковість за рахунок фокусу на високоприбуткових сегментах, таких як платежі та споживче кредитування. Крім того, зростає вплив великих технологічних компаній (BigTech) та небанківських фінансових інститутів (NBFI), зокрема провайдерів приватного кредитування.

Наступним трендом є посилення ролі цифрових активів та платежів. Спостерігається зростання попиту на швидкі платежі, що стимулює розвиток open banking та блокчейн-технологій. Зростає увага до стейблкоїнів (криптовалют, вартість яких прив'язана до реальних валют, наприклад, USDT, вартість якої зафіксовано як 1 USD/USDT) та потенціалу токенизації реальних активів, що може суттєво змінити інфраструктуру капітальних ринків.

Зворотним боком стрімкої динаміки глобального фінансового ринку є суттєве посилення регуляторної та операційної невизначеності, адже швидкість впровадження інновацій випереджає розвиток захисних механізмів. Високий рівень операційного ризику сьогодні формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів від загострення геополітичної напруженості, що ускладнює транскордонні операції, до посилення кіберзагроз, які трансформуються у складні скоординовані атаки. Додаткову системну вразливість створює критична залежність сектору від обмеженої кількості хмарних провайдерів та імплементація новітніх технологій, які несуть приховані загрози алгоритмічних збоїв. Реагуючи

на ці виклики, глобальні регулятори зміщують фокус із традиційного нагляду на забезпечення операційної стійкості, пріоритезуючи розробку жорстких нормативів у сферах штучного інтелекту, обігу криптоактивів та кібербезпеки для гарантування безперервності операційної діяльності за кризових умов.

Глобальний банківський ринок включає банківську діяльність (роздрібну та корпоративну), платіжні послуги, управління активами, інвестиційно-банківські операції та ринкову інфраструктуру. Обсяг виручки цього ринку у 2019 р. оцінювався приблизно у 5.9 трлн дол при обороті активів у 305 трлн дол [27]. Середньорічний темп зростання був помірним, проте обсяг фінансового посередництва зростав завдяки вищим відсотковим ставкам, що суттєво збільшило чистий відсотковий дохід банків, особливо в Європі та Північній Америці. Також позитивно вплинули інвестиції фінансових установ у цифровізацію та зміна поведінки споживачів, які все активніше користуються онлайн-банкінгом і FinTech-сервісами. Внаслідок цих чинників, обсяг виручки в 2023 р. становив близько 6.8 трлн дол (рис. 2.1), а загальний обсяг фінансового посередництва зростав становив 426 трлн дол у 2024 р. [27, 28, 29, 30].

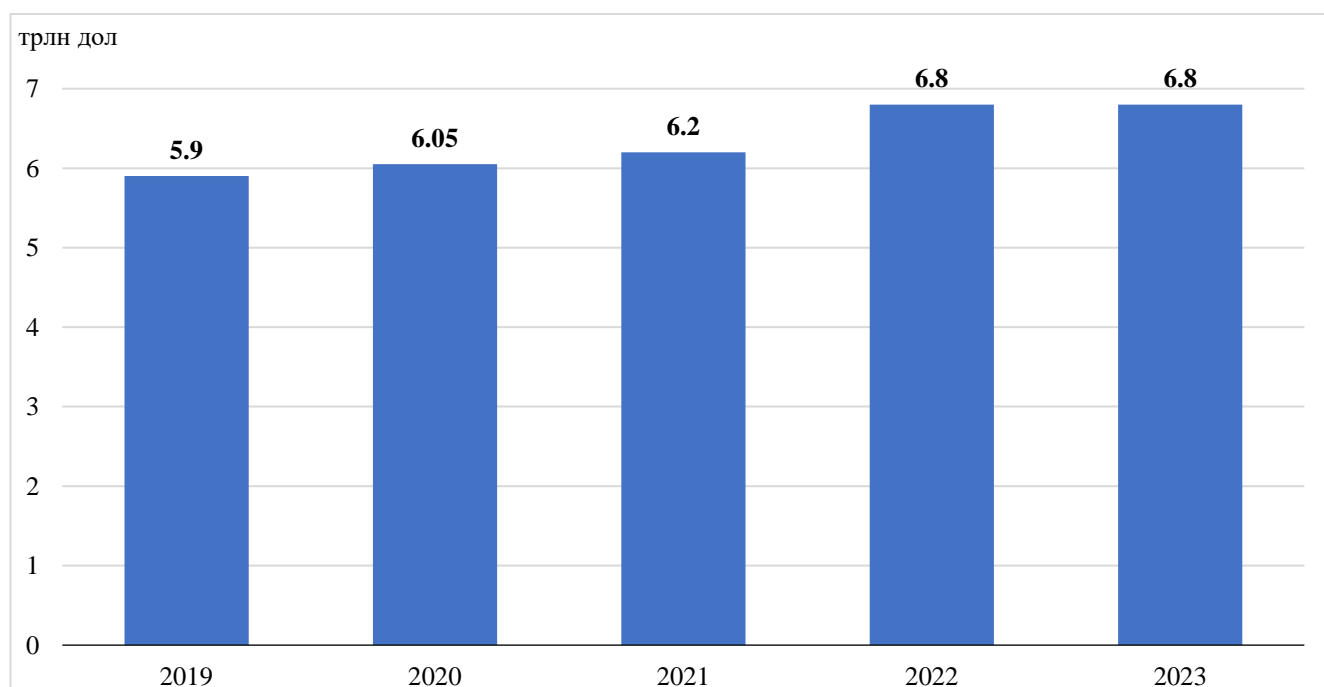


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу глобального ринку банківських послуг [27, 29, 30]

За підсумками 2024 р. глобальний банківський сектор згенерував рекордний чистий прибуток, що перевищив 1.2 трлн дол. Середня дохідність капіталу (ROE)

зросла до 10.3% у 2024 р., що становить двадцятирічний максимум [29]. Проте стійкість високих показників оцінюється скептично через очікування щодо зниження відсоткових ставок та посилення конкуренції, що може призвести до падіння ROE нижче вартості капіталу в багатьох юрисдикціях. Додатковий негативний вплив на подальше зростання можуть мати геополітична нестабільність, ризики рецесії у розвинених країнах та посилення регуляторних вимог через підвищену чутливість сектору до коливань довіри та вартості фінансування. Таким чином, глобальний банківський ринок переживає фазу інтенсивної трансформації, де висока прибутковість останніх років, зумовлена макроекономічними чинниками, стикається з новітніми ризиками.

Щодо подальших перспектив розвитку банківського ринку, можливе уповільнення зростання та зниження прибутковості вимагатиме від банків стратегічного планування. Очікується, що загальне зростання банківської галузі сповільниться до 2-4% щорічно до 2029 р., що є недостатнім для покриття зростаючих витрат [31]. У традиційному банкінгу зростання може бути нерівномірним та залежатиме від ринків, що розвиваються, особливо Китаю, Індії, Південно-Східної Азії, завдяки залученню широких груп населення до банкінгу і вищим темпам зростання економік. Натомість на зрілих ринках банківські доходи зазнають стагнації через нормалізацію прибутковості та посилення конкуренції. FinTech-сегмент зростає значно швидше та може сягнути 1.5 трлн дол до 2030 р., що становитиме понад 7% від глобальних фінансових послуг. Очікуване зростання залежить від Азійсько-Тихоокеанського регіону, який генеруватиме 42% нового доходу в сегменті та стане найбільшим FinTech-ринком світу до 2030 р. [32].

Подальший розвиток банківського ринку формуватиметься під впливом кількох фундаментальних чинників.

Цифровізація та технології відкривають нові можливості, зумовлюючи зростання FinTech-сегменту та цифрового банкінгу. Велику роль має впровадження ШІ-агентів, що дозволяє автоматизувати до 70% певних операційних процесів та підвищити ефективність у роботі з клієнтами [28]. Очікується, що ШІ-технології можуть знизити операційні витрати банків на 15-20%, проте це заощадження може

бути компенсоване інвестиціями у технології та конкуренцією. В той же час відкритий банкінг та API-екосистеми допоможуть створювати інтегровані сервіси, а розвиток цифрових активів і блокчейну формує нові фінансові продукти та платіжні мережі.

Сектор також стикається з відтоком джерел доходу до нових учасників ринку, таких як необанки та провайдери платіжних послуг, чий доходи зростають значно швидше, ніж у традиційних банків. Досвід Nubank в Латинській Америці засвідчує, як доступне FinTech-рішення може збільшити доступ населення до фінансових продуктів та запровадити цифровізовані послуги в економіках, де до цього панував готівковий оборот. Окремим драйвером розвитку банківських послуг є *embedded finance* (вбудовані фінансові послуги в нефінансові платформи), причому, згідно дослідження компанії BCG, B2B2X-моделі стануть головними, конвертуючи великі можливості B2B та B2B2C [32].

У багатьох регіонах регулятори активно підтримують інновації та залучення, тоді як деякі країни рухаються далі, поглиблюючи використання технологій в національній платіжній екосистемі. Наприклад, Індія створює публічну цифрову інфраструктуру за прикладом UPI (Unified Payment Interface – централізованої цифрової міжбанківської екосистеми в Індії). Зниження бар'єрів до входу та проактивне регулювання (наприклад, *sandbox*-середовища і чіткі правила щодо криптоактивів) балансують інновації та безпеку та прискорюють зростання. Фінансові екосистеми розширюються, а межі банківських послуг розмиваються. Технологічні та небанківські компанії запроваджують власні фінансові продукти (платежі, кредитування, гаманці), але водночас великі банки інвестують у FinTech-рішення або запускають цифрові продукти. Крім того, зростання альтернативних фінансів (краудфандинг, P2P-кредитування, DeFi) може розширювати ринок за рахунок споживачів, що є менш привабливими для традиційних банків.

Але, попри сприятливі драйвери, глобальний банківський ринок стикається з ризиками, що можуть пригальмувати його зростання.

Макроекономічна нестабільність створює значний тиск на фінансовий сектор, де поєднання високої інфляції та жорсткої монетарної політики призводить

до суттєвого удорожчання вартості капіталу та зниження прибутковості. На тлі загального сповільнення темпів глобального економічного зростання, це спричиняє погіршення споживчих настроїв і, як наслідок, падіння попиту на кредитні ресурси та складні інвестиційні продукти. Зазначені тенденції додатково посилюються гострими геополітичними викликами, де ескалація військових конфліктів та розширення санкційних режимів виступають каталізаторами ринкової нестабільності. Така фрагментація світової економіки не лише провокує волатильність активів та розриває усталені торговельні ланцюги, але й знижує попит інвесторів, змушуючи їх утримуватися від капіталовкладень.

Регуляторний тиск також посилюється. Basel III endgame та інші ініціативи вимагають збільшення капіталу та ліквідності, що створює додаткове навантаження на витрати [33]. При цьому, невизначеність у регулюванні певних продуктів (нові правила щодо криптовалют, онлайн-кредитування) може обмежити окремі бізнес-моделі. Для уникнення регуляторних та репутаційних ризиків, як традиційні банки, так і нові технологічні учасники ринку мають забезпечувати суворий комплаєнс, системи AML проти фінансових злочинів, прозоре корпоративне управління, багатoshарову кібербезпеку та співпрацювати з регуляторами стосовно нових норм (наприклад, управління ШІ у фінансах).

Іншим суттєвим ризиком є посилення конкуренції, адже банки конкурують не лише між собою, а й з новими FinTech-стартапами, Big Tech (Apple, Google у платежах та рахунках) і альтернативними фінансами. Для традиційних банків посилення конкуренції означає тиск на прибутковість та відтік клієнтів, а для FinTech-компаній – високі витрати на залучення та потребу в диференціації продуктової пропозиції. На зрілих ринках багато FinTech-сегментів (платежі, необанкінг, брокерство) наближаються до насичення росту користувачів, тож боротьба зміщується за залученість та лояльність клієнтської бази. Наприклад, одним з ключових напрямів офіційної стратегії Revolut є досягнення ролі «primary bank», тобто, основного банку у використанні, серед існуючих клієнтів.

Таким чином, глобальний банківський ринок демонструє стійке зростання, що базується на розвитку технологій, фінансовому залученні та нових бізнес-

моделях. Проте, попри рекордні прибутки 2024 року, майбутнє зростання сектору залежить від здатності банків швидко адаптуватися до технологічної трансформації та керувати ризиками, щоб уникнути зниження прибутковості та відтоку клієнтів.

Глобальний банківський ринок є диверсифікованим за сегментами, але найбільшу частку, близько 33%, в доходах в 2023 р. мав роздрібний банкінг (рис. 2.2). Така структура відображає глобальні тенденції: стабільний попит на банківські продукти для населення і бізнесу, швидке зростання платежів (зокрема цифрових) та зростання управління капіталом.

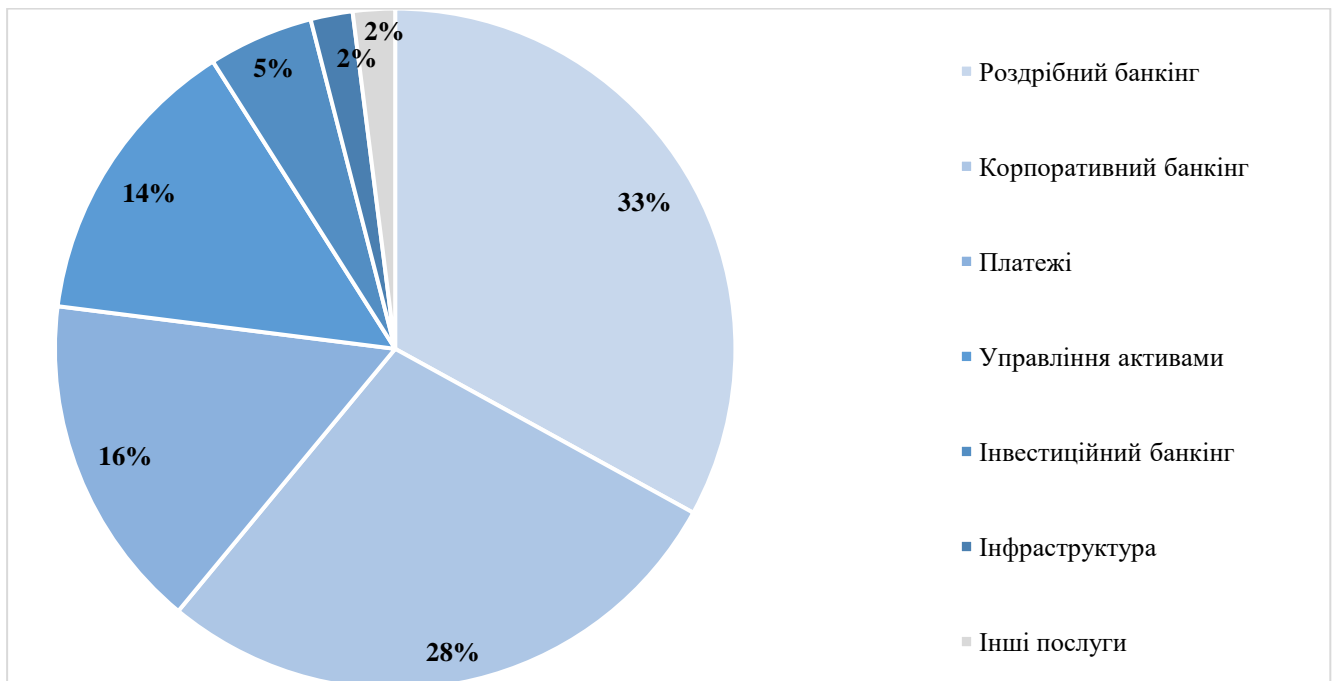


Рисунок 2.2 – Структура глобального банківського ринку в 2023 р. [30]

Роздрібний банкінг як ключовий сегмент зростав у номінальному вираженні з 2.4 трлн у 2019 р. до 3.1 трлн у 2023 р., тобто на 31% за п'ять років [34]. Географічна структура роздрібною банкінгу тяжіє до економічного розподілу населення та доходів: близько 39% глобальної роздрібною виручки у 2023 р. генерувалося в Північній Америці, 33% в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, 19% в Європі, тоді як частки Латинської Америки та Близького Сходу й Африки були меншими (близько 5% і 4% відповідно). За останні роки частка Європи дещо скоротилася (з понад 20% до 18%), відображаючи насичення європейських банківських ринків. Натомість Азійсько-Тихоокеанський регіон збільшив частку з

31% у 2019 р. до 33-34% у 2021-2022 рр за рахунок економічного зростання в країнах Азії та фінансового залучення мільйонів нових клієнтів [34].

Одним із важливих аспектів розвитку роздрібного банкінгу є рівень проникнення банківських послуг. Згідно з даними Світового банку, завдяки зусиллям із фінансового залучення та поширенню цифрових технологій, кількість дорослого населення світу, що не має фінансових рахунків, значно скоротилася, але все ще становить близько 1.3-1.4 млрд осіб [35]. Це демонструє, що понад 75% дорослого населення світу тепер мають рахунок у фінансовій установі або у провайдера мобільних грошей. Суттєвий прогрес досягнутий завдяки зростанню цифрових фінансових послуг та мобільних грошей (зокрема в Африці на південь від Сахари та Південній Азії), які стали ключовим фактором, що дозволив мільйонам людей вперше отримати доступ до фінансової системи (рис. 2.3). Водночас мільярди людей все ще мають обмежений доступ до фінансових послуг (кредитування, заощадження, страхування). Тому хоча глобальний розрив у базовому фінансовому залученні скорочується, все ще існує значний потенціал для зростання роздрібного банкінгу за рахунок залучення до споживчих банківських продуктів, що особливо актуально в країнах, що розвиваються.

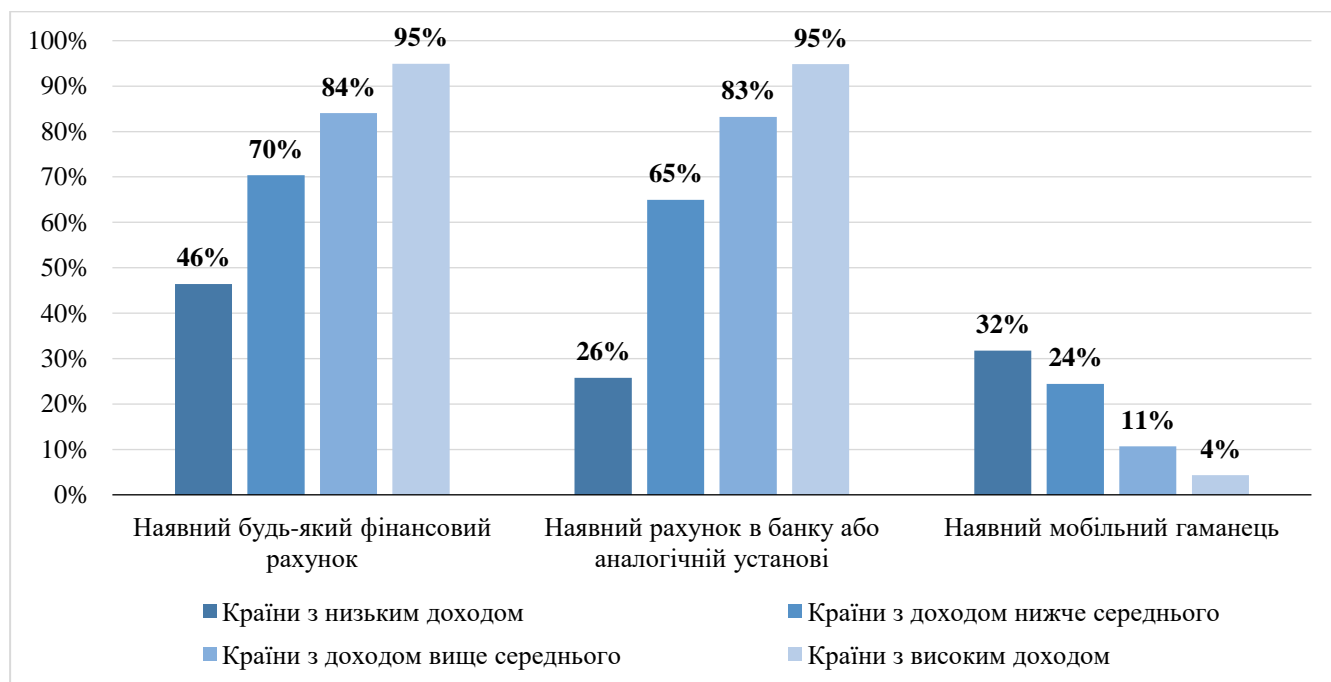


Рисунок 2.3 – Частка населення з доступом до фінансового рахунку в країнах за рівнем доходу [35]

Для узагальнення та порівняння глобального банківського ринку та сегменту роздрібного банкінгу, проведемо аналіз за моделлю п'яти сил М. Портера, що характеризує інтенсивність конкуренції та вплив суміжних сил у галузі. Нижче подано коротке порівняння основних конкурентних сил для глобального фінансового сектору та сегменту роздрібного банкінгу (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Порівняння глобального ринку фінансових послуг та роздрібного банкінгу за моделлю 5 сил М. Портера

Конкурентна сила (5 сил Портера)	Загальний банківський ринок	Роздрібний банкінг
Інтенсивність суперництва	помірна	висока
Загроза нових конкурентів	висока	висока
Загроза замінників	висока	помірна
Влада споживачів (клієнтів)	помірна	помірна
Влада постачальників	помірна	помірна

Джерело: авторський аналіз

Проаналізуємо кожен із компонентів моделі Портера в порівнянні:

Інтенсивність конкуренції між основними учасниками на глобальному банківському ринку відносно помірна, адже обсяг глобального ринку дозволяє великим банкам диверсифікуватися займаючи окремі сегменти чи географічні ринки та, таким чином, уникати прямої конкуренції. Диференціація послуг (банківських, страхових, інвестиційних тощо) також знижує пряму конкуренцію, однак у певних сегментах (наприклад, платежі, інвест-банкінг) конкуренція відчутна, адже компанії змагаються за витрати клієнтів. Прикладом диверсифікованого конкурентного середовища може слугувати найбільший у світі банківський ринок США. Незважаючи на присутність найбільших світових фінансових конгломератів, він характеризується високим рівнем диверсифікації та значною конкуренцією. У країні функціонує 3,883 комерційних банки, які сукупно володіють внутрішніми активами на суму близько 24.4 трлн дол. Ринок демонструє значну концентрацію на верхньому рівні: топ-10 найбільших банків акумулюють

46.5% усіх внутрішніх активів, тоді як на топ-100 банків припадає 72.7% ринку. Водночас, решта 6.7 трлн дол активів розподілені між 3,783 меншими банками, а середній обсяг активів на один такий банк становить 1.8 млрд дол (рис. 2.4).

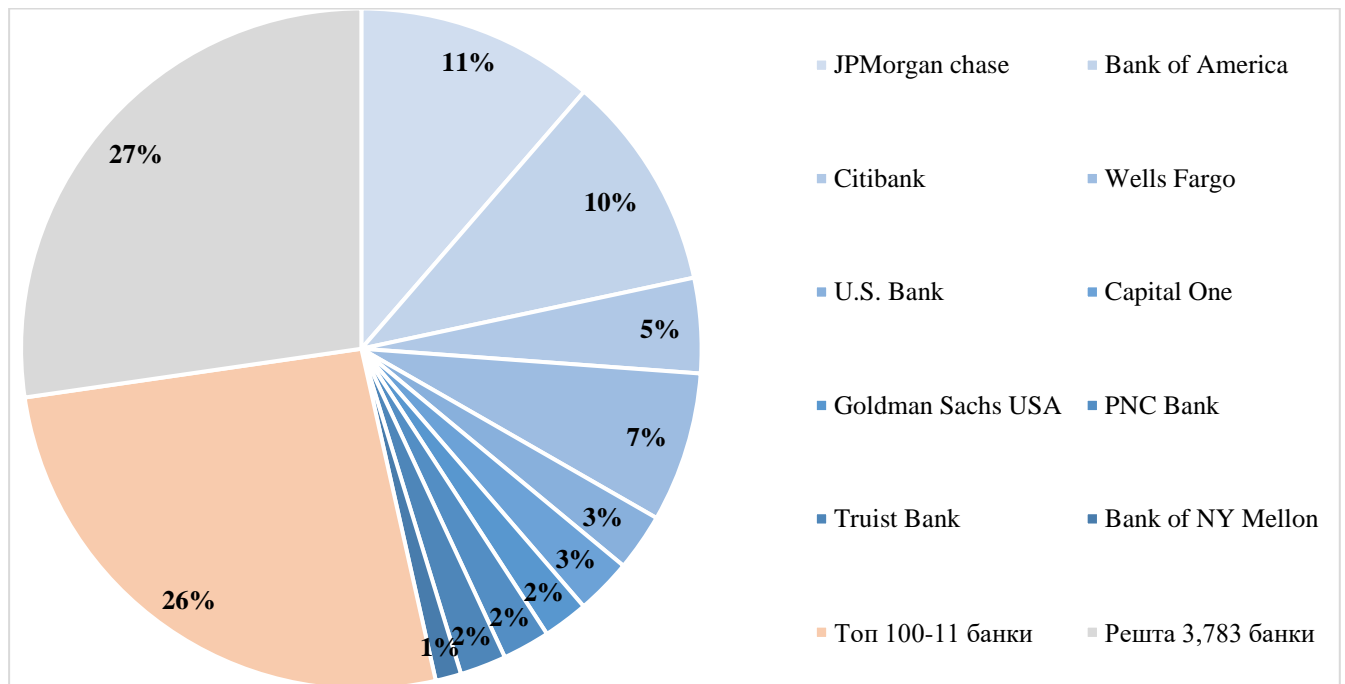


Рисунок 2.4 – Розподіл внутрішніх активів комерційних банків США [36, 37, 38]

У сегменті роздрібних банківських послуг конкуренція набагато жорсткіша, особливо на локальних ринках. Цей ринок більш фрагментований: на ньому конкурують національні та регіональні банки, кредитні спілки, а також FinTech-компанії. Базові послуги для населення (поточні рахунки, платіжні картки, споживчі кредити, іпотека) досить стандартизовані, тому банки змушені змагатися переважно сервісом та ціною. Лояльність клієнтів у роздрібному сегменті знижується. Якщо бізнес-клієнт часто має довготривалі відносини з банком, то споживач готовий змінити банк заради вигідніших тарифів чи зручності додатку. Це підтверджується аналізом причин відкриття нових рахунків (рис. 2.5), де головними факторами вибору є «низькі комісії», «довіра» та «хороший мобільний додаток» [39]. Таким чином, конкуренція змістилася від якості обслуговування у фізичних відділеннях до цінової прозорості та цифрової функціональності, що значно знижує витрати на перехід. Переключитися між банками відносно просто, адже у багатьох країнах діють сервіси швидкого перенесення рахунку. Таким

чином, конкуренція зумовлена необхідністю постійно зростати для формування бізнес-економіки в умовах низької лояльності споживачів.



Рисунок 2.5 – Найбільш часті причини відкриття рахунку споживачами в іншому банку [39]

Загроза нових конкурентів на банківському ринку оцінюється як висока. Вихід на фінансовий ринок є складним через високі бар'єри: регуляторні вимоги, потребу в початковому капіталі та довірі клієнтів. Однак, небанківські установи та цифрові банки демонструють надзвичайну загрозу, що підтверджується темпами зростання їхньої виручки. У той час як традиційні банки показують п'ятирічне зростання на рівні 10-15%, цифрові банки та провайдери приватного кредитування зростають набагато швидше (рис. 2.6). Цей суттєвий розрив вказує на те, що нові учасники ринку активно забирають найбільш прибуткові ніші, використовуючи гнучкіші бізнес-моделі та пропонуючи кращий клієнтський досвід.

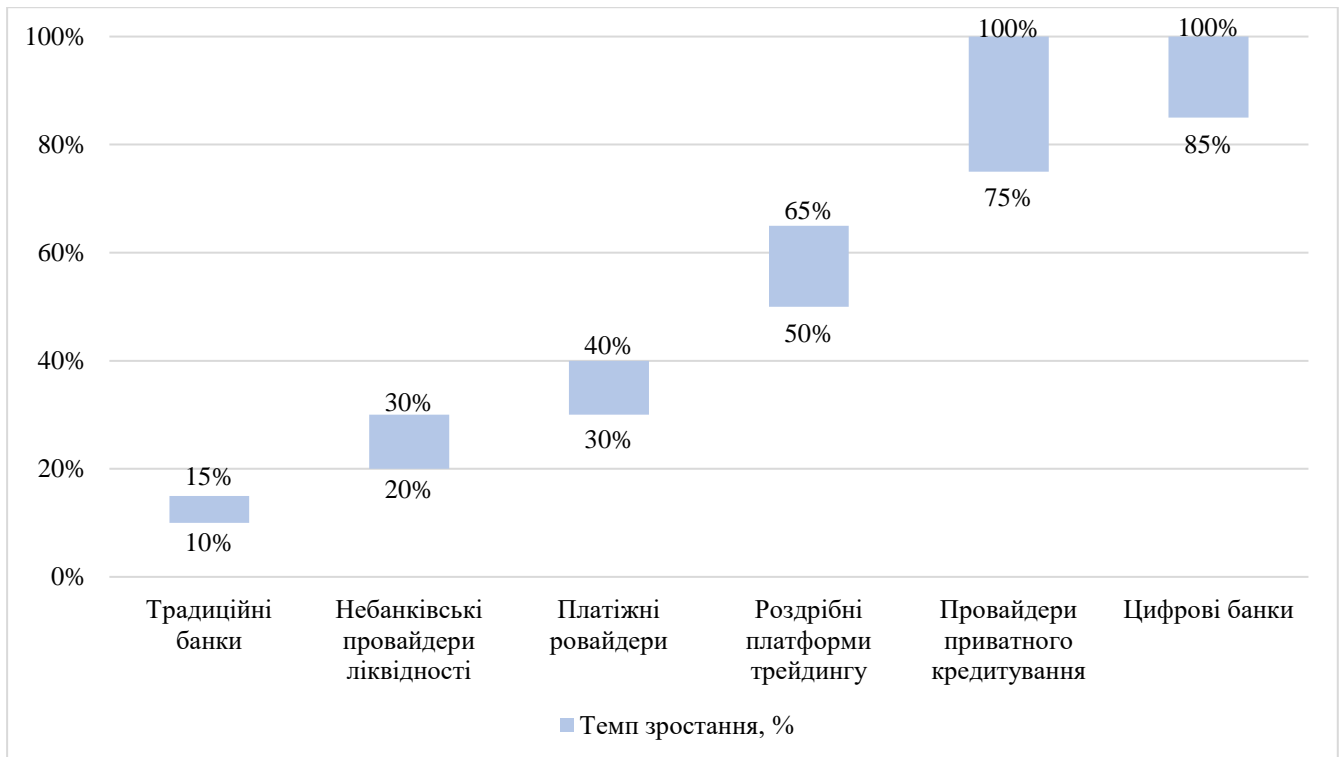


Рисунок 2.6 – Темп п’ятирічного зростання виручки вибраних представників за сегментами [40]

Загроза з боку нових конкурентів змушує традиційні банки реагувати та витратити більше на цифрові рішення і змінювати бізнес-моделі (наприклад, світовий банківський сектор інвестує 10% виручки в технології [93]).

Класичний банківський бізнес більш захищений регуляторно через юридичні (ліцензування, комплаєнс), фінансові (мінімальний капітал, резерви) та технічні (захист даних, кібербезпека, AML системи) механізми. Проте зараз існують можливості обійти частину бар’єрів через партнерство: багато необанків починали роботу без власної ліцензії, співпрацюючи з банками-партнерами або використовуючи ліцензії електронних грошей. Наприклад, Chime, найбільший небанк у США, на початковому етапі обслуговував клієнтів через партнерство з Bancorp Bank, не маючи власної банківської ліцензії. Revolut лише в 2024 р. отримав неповну банківську ліцензію у Великобританії. Таким чином, FinTech-компанії забирають частку ринку традиційних банків, особливо серед молоді. Важливо зазначити, що багато FinTech-стартапів генерують збитки впродовж довгого часу, фокусуючись на залученні клієнтів, але компанії, що досягають прибутковості, стають небезпечними конкурентами для традиційних банків.

Загроза заміників на банківському ринку оцінюється як висока. Розвиток суміжних фінансових ринків створює альтернативи банківським продуктам. Великі корпорації можуть залучати кошти напряму через випуск облігацій або залучати приватне кредитування замість банківських позик. Посилюється і конкуренція з боку ринків капіталу та децентралізованих фінансів (DeFi). Компанії поза банківським сектором пропонують послуги, що раніше були прерогативою банків, наприклад, системи платежів на зразок PayPal, цифрові гаманці Apple/Google Pay тощо. Активний розвиток продуктових інновацій стимулює зростання конкуренції між продуктами на ринку банківських послуг.

На роздрібному рівні заміниками можуть стати зберігання заощаджень у небанківських активах (FinTech-додатки, стейблкоїни) та використання альтернативних платіжних сервісів. Готівка поступово витісняється електронними грошима, тому замість банківських депозитів люди використовують небанківські цифрові гаманці та інвестиційні додатки. У кредитній діяльності конкурентами виступають небанківські платформи P2P-кредитування та сервіси «Buy Now, Pay Later» (BNPL), які дозволяють відтермінувати платежі без участі банку. Проте замітники зазвичай покривають окремі потреби, тоді як для повного спектру послуг (зберігання великих сум, комплексне обслуговування, іпотека) кращим рішенням все ще є банки, які мають перевагу довіри та комплексності продуктів. Тому загроза товарів-заміників для роздрібного банкінгу оцінюється як помірна. Варто відзначити, що технологічні замітники (мобільні додатки, FinTech-сервіси) часто співпрацюють з банками або залежать від банківської інфраструктури, тож банки частково інтегрують ці рішення у бізнес.

Ринкова сила клієнтів на глобальному банківському ринку є середньою, проте поступово посилюється. Великі корпоративні клієнти та інвестори мають значний вплив, адже вони можуть обирати між кількома банками чи небанківськими джерелами фінансування, а також диктувати власні умови. Наприклад, великі корпорації проводять тендери серед банків для залучення кредитів, визначаючи прибутковість. Водночас дрібні роздрібні клієнти традиційно

мали обмежений вплив, але сукупно поведінка масового споживача впливає на ринок зростає завдяки відкритому банкінгу і FinTech-платформам.

Низькі витрати переходу підсилюють конкуренцію за вкладників, що можна продемонструвати на прикладі відтоку вкладів у США протягом 2022-2023 рр. Ключовою причиною цього стала безпрецедентна розбіжність у дохідності між фондами грошового ринку (MMFs) та традиційними банківськими депозитами. У той час як фонди грошового ринку швидко відреагували на підвищення ставок Федеральною резервною системою, пропонуючи дохідність понад 4.5%, середні ставки за банківськими ощадними рахунками залишалися на рівні близько 0.4%. Цей розрив стимулював відтік депозитів з банків, що посилювався після краху Silicon Valley Bank. За рік з початку циклу підвищення ставок, з банківської системи США мігрувало понад 500 млрд дол депозитів, що змусило банки підвищувати ставки за вкладами для утримання клієнтів [41]. Також вплив клієнтів у роздрібному банкінгу зростає з розвитком технологій через зниження зусиль на перехід споживача до конкурентів. Тим не менш, індивідуальний дрібний клієнт все ще має невелику владу, адже банк може втратити десятки клієнтів без помітного впливу на фінансові результати. Тому вплив клієнтів у роздрібному сегменті можна вважати помірним з тенденцією до підвищення, адже конкуренція за масового клієнта працює на користь споживача: умови стають вигіднішими, сервіси зручнішими, а ціна переходу знижується.

На ринку банківських послуг фактор сили постачальників є специфічним через використання капіталу та ліквідності банками в якості основних ресурсів. Постачальниками капіталу є інвестори (акціонери та кредитори), які можуть підвищувати вимоги до віддачі на вкладений капітал. Незважаючи на рекордні прибутки, інвестори залишаються скептичними: у 2024 році оцінка Price/Earnings (P/E) в банківському секторі становила лише 8.4, з дисконтом у 67% до середнього показника інших галузей [28]. Іншим ключовим ресурсом є фондування, тобто кошти вкладників та інших кредиторів. Вплив постачальників ліквідності зростає: у разі незадовільних ставок чи втрати довіри депозити переміщуються до конкурентів або мігрують на інші ринки. Показовим є приклад відтоку депозитів із

Silicon Valley Bank у березні 2023 р., коли за два дні клієнти масово зняли кошти і спричинили банкрутство установи.

Окрім капіталу та ліквідності, постачальниками для банків виступають ІТ-компанії та FinTech-провайдери. Їхній вплив загалом обмежений конкуренцією між самими ІТ-постачальниками й тим, що великі банки можуть розробляти частину рішень самостійно, але водночас на ринку праці фінустанови конкурують за висококваліфікованих спеціалістів (розробників, експертів з даних тощо). Особливо зростає залежність від обмеженої кількості провайдерів хмарних послуг, що є важливим ризиком для сектору [25]. Загалом влада постачальників у глобальному фінансовому секторі оцінюється як помірна: інвестори і вкладники мають певний тиск на прибутковість та вартість фінансування, однак банки все ще можуть маневрувати між різними джерелами капіталу і постачальниками послуг.

В контексті роздрібного банкінгу постачальниками ресурсів також є капітал, ліквідність і технології. Для окремого локального банку важливою є вартість фінансування, проте у роздрібному банкінгу більшість депозитів походять від дрібних вкладників, які діють самостійно, тому індивідуально жоден клієнт не диктує умов банку. Але, як зазначалось, масовий відтік депозитів є матеріальним ризиком, який не можна ігнорувати. Щодо інших постачальників, то в роздрібному банкінгу великий вплив мають технології та канали обслуговування (мобільні додатки, онлайн-банкінг). Банки залежать від провайдерів платіжних систем, хмарних сервісів, ІТ-компаній тощо. Тому влада постачальників у роздрібному банкінгу також оцінюється на середньому рівні. Банки стикаються з тиском акціонерів, регуляторів і потребою інвестувати в інфраструктуру, але мають певну гнучкість у керуванні цими чинниками.

Таким чином, як глобальний ринок банківських послуг, так і роздрібний банкінг, перебувають під значним тиском конкурентних сил, але характер цього тиску різниться. На ринку банківських послуг конкуренція більш зміщена в площину протистояння традиційних установ з новими цифровими моделями, тоді як у роздрібному банкінгу конкуренція між учасниками ринку гостра та, відповідно, загроза нових конкурентів більш відчутна в роздрібному сегменті.

Замінники сильніше впливають на фінансовий сектор через ринки капіталу та небанківське фінансування корпорацій, тоді як в роздрібному сегменті банки все ще утримують ключові позиції у комплексному обслуговуванні населення. Влада споживачів залишається відносно обмеженою в обох випадках, проте у роздробі вона зростає швидше завдяки прозорості умов і можливості легко змінити постачальника. Влада постачальників (інвесторів, клієнтів, постачальників технологій) проявляється схоже на обох ринках через тиск інвесторів на прибутковість, регулятивні вимоги та важливість довіри вкладників. Однак у глобальних банківських послугах більше значення має ринок, тоді як у роздрібному банкінгу – це доступ до дешевої ліквідності та конкуренція за таланти на IT-ринку. Це визначає різні стратегії лідерств, де роздрібні банки мають фокусуватися на ефективності, клієнтському сервісі та цифровізації, а глобальні фінансові установи – на інноваціях, адаптації до трендів та управлінні складністю і регуляторними вимогами глобального ринку.

Глобальний банківський ринок залишається концентрованим навколо найбільших банків, але вплив цифрових банків посилюється. Традиційні банки володіють переважною часткою активів і капіталу. Згідно з дослідженням ТАВ Global 1000 2025, сукупні активи 1,000 найбільших банків світу (станом на 2024 фінансовий рік) досягли 160.8 трлн дол, що на 6.3% більше, порівняно з минулим роком. Концентрація залишається високою: топ-100 найбільших банків володіють активами обсягом в 112.2 трлн дол, що становить 70% від сукупних активів [42].

Водночас географічний розподіл провідних банків демонструє чітке домінування Азії та Північної Америки над Європою. Банки з Азійсько-Тихоокеанського регіону (389 банків у списку) утримують 49% загальних активів топ-1000, тоді як Північна Америка (204 банки) контролює 22%, а Європа (237 банків) – лише 21%. Лідерство Азії підкреслюється тим фактом, що чотири найбільші банки у світі (ICBC, ABC, CCB, BOC) є китайськими; вони сукупно володіють 20.4 трлн дол активів, або 13% від загального обсягу топ-1000. Американські фінансові конгломерати (JPMorgan Chase, Bank of America) посідають 5-те та 6-те місця відповідно, тоді як найбільшим європейським банком

у рейтингу є HSBC Holdings (Велика Британія) на 7-му місці [42]. Це пояснюється як вищими темпами зростання економік Азії, так і фрагментацією банківського сектора Європи та тривалим періодом низьких відсоткових ставок у Єврозоні.

Окремо варто розглянути сегмент необанків. Згідно з рейтингом The Banker (2023), у світі налічується щонайменше 100 значних цифрових банків, причому найбільша концентрація таких установ спостерігається в Азійсько-Тихоокеанському регіоні (близько 41% від загальної кількості) та в Латинській Америці (близько 23%). Значну частку становлять також необанки Європи (22%). Хоча північноамериканські необанки мають лише 10% за кількістю, вони утримують 42% активів та 58% прибутку до оподаткування цього сегмента, тоді як європейські займають лише 12.5% активів та є сукупно збитковими [43]. Це вказує на кращі умови американського ринку, тоді як у Європі більшість небанків все ще інвестує у зростання. У Північній Америці небанки часто спеціалізуються на кредитних картах і споживчому кредитуванні (маючи стабільну базу фондування та високий відсотковий дохід), в Європі багато працює у форматі додатків для щоденних платежів і заощаджень (з невеликими портфелями кредитів, покладаючись більше на комісійні доходи), а в Азії цифрові банки тісно інтегровані з екосистемами BigTech (наприклад, WeBank є частиною Tencent) і швидко нарощують клієнтські бази через платформи електронної комерції.

Якщо з даних The Banker виключити дочірні компанії та залишити лише холдинги (75 зі 100), результати вказують на схожу ситуацію, де в активах та прибутку домінують американські банки, причому віддача як по капіталу, так і по активах є вище за середню. Наступним за обсягом активів йде Азійсько-Тихоокеанський регіон, але кількість банків там значно вища. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Ключові показники необанків за регіонами

Регіон	К-ть банків	Активи, млрд дол	Прибуток, млрд дол	Зважений ROA	Зважений ROC
Північна Америка	8	397.5	4.8	1.0%	9.1%
АТР	27	254.8	2.2	0.8%	11.8%

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Європа	20	140.9	0.4	0.1%	1.2%
Латинська Америка	17	106.7	0.4	0.1%	7.5%
Інші	3	4.3	-0.1	-2.5%	-43.3%
Загалом	75	904.4	7.7	0.7%	8.2%

Примітка 1: «прибуток» означає прибуток до оподаткування

Примітка 2: ROA та ROC означають середні рентабельність активів та капіталу, зважені на обсяг активів банків

Джерело: складено автором на основі [43]

Враховуючи, що два китайські банки входять до топ-10, сукупно маючи 138 млрд дол активів та високу прибутковість (20% середньозважений ROC), можна говорити про олігополію на китайському ринку та сегментоване конкурентне середовище в решті регіону з рентабельністю нижче середнього. Аналогічну сегментацію та низьку рентабельність демонструє Європа, де численні необанки конкурують із розвиненою системою традиційних банків, що створює тиск на прибутковість. Насамкінець, в Латинській Америці два найбільші необанки мають 67 млрд дол активів разом, що відображає олігопольний характер регіонального ринку. Таким чином, структура ринку характеризується одночасною присутністю гігантів і нових гнучких фірм, що пропонують інновації.

Компанія Revolut, заснована у 2015 році Ніком Сторонським та Владом Яценко, розпочала свою діяльність як FinTech-стартап у Великій Британії з місією вирішити проблему високих комісій та не вигідних обмінних курсів при транскордонних операціях. Початковий продукт компанії, передплачена мультивалютна картка та мобільний додаток, дозволяв користувачам обмінювати валюти за міжбанківським курсом та здійснювати міжнародні перекази без прихованих комісій, що стало інновацією на ринку банківських послуг.

В наступні роки Revolut почав агресивну диверсифікацію своєї пропозиції, трансформуючи продукт у «фінансовий супердодаток». Бізнес-модель компанії еволюціонувала для охоплення ширшого спектру фінансових потреб клієнтів в єдиному інтерфейсі. Починаючи з 2017 р., Revolut послідовно інтегрував нові

вертикалі, такі як послуги з торгівлі криптовалютами та акціями, преміальні підписки з додатковими послугам та окремий напрямок Revolut Business для корпоративних клієнтів та фрілансерів. Стратегічною метою цієї моделі є стати єдиною платформою для управління всіма аспектами фінансів клієнта [44].

Сучасний стан компанії характеризується переходом від статусу FinTech-стартапу та емітента електронних грошей до повноцінної банківської установи. Отримавши банківську ліцензію в Литві для операцій в ЄС, у Великобританії компанія наразі працює на основі обмеженої банківської ліцензії. Процес отримання повної британської банківської ліцензії залишається ускладненим через занепокоєння регуляторів (FCA та PRA) щодо адекватності глобальних систем контролю ризиків та комплаєнсу компанії на тлі її швидкого міжнародного зростання [45, 46, 47]. Отримання повної ліцензії є критичним кроком для досягнення запуску нових продуктів на ключовому ринку Великобританії [48].

Станом на кінець 2025 року, Revolut демонструє великий масштаб та амбіції для глобального зростання. Компанія обслуговує понад 65 мільйонів роздрібних клієнтів по всьому світу та відкрила нову глобальну штаб-квартиру в Лондоні. Revolut встановив амбітні стратегічні цілі: досягти 100 мільйонів роздрібних клієнтів до середини 2027 року та розширити свою присутність на 30 нових ринків до 2030 року [49]. Для підтримки цієї експансії компанія оголосила про інвестиційний план обсягом 13 млрд дол на наступні п'ять років, з особливим фокусом на ключові ринки, такі як Велика Британія, Франція та США. Для прискорення виходу на ринок США Revolut розглядає стратегічну можливість придбання ліцензованого американського банку як альтернативу складному процесу отримання власної ліцензії [50]. У вересні 2025 року, під час вторинного продажу акцій співробітниками, ринкова оцінка Revolut досягла 75 млрд дол, що підтверджує її статус однієї з найдорожчих приватних FinTech-компаній у світі.

Revolut виконує роль масштабного каталізатора цифрової конкуренції у глобальному ринку фінансових послуг та, передусім, у роздрібному банкінгу, поєднуючи ряд споживчих продуктів в єдиному «супердодатку». За масштабом і динамікою доходів компанія вже співставна з найбільшими публічними FinTech-

платформами: виручка Revolut подвоїлася до 2.2 млрд дол у 2023 р. і майже подвоїлася за підсумками 2024 р., до 3.9 млрд дол, що відображає потужний потенціал компанії до масштабування [51].

Розглянемо ключові параметри Revolut та п'яти конкурентів: SoFi, Monzo, Wise, Chime і Starling Bank. Дані компанії представляють сегмент цифрових банків і FinTech-фірм, орієнтованих переважно на роздрібних клієнтів, але з різним фокусом: SoFi починала зі студентських кредитів і перетворилася на онлайн-банк; Monzo і Starling є британськими необанками; Wise є глобальною FinTech-компанією в галузі платежів (грошові перекази); Chime є одним з найбільших необанків США, що пропонує передусім платіжні рахунки. Для порівняння та виявлення конкурентних переваг компанії Revolut, визначимо критерії та оцінимо наведені компанії за шкалою від 1 до 5 за кожним.

В основі підходу знаходиться порівняння фінансових показників та елементів бізнес-моделей, тому використовуємо наступні критерії:

1. Обсяг виручки за 2024 р;
2. Середній темп росту виручки за останні 5 років (2019-2024);
3. Географічна структура виручки;
4. Структура виручки за сегментами;
5. Валова прибутковість за 2024 р;
6. Чиста прибутковість за 2024 р.

Для Wise, Monzo та Starling Bank, у яких фінансовий рік закінчується в березні, показники взяті за 2024-25 фінансовий рік. Наведемо інтегровану порівняльну таблицю з оцінками за кожним з критеріїв (табл. 2.3):

Таблиця 2.3 – Порівняльна оцінка Revolut та найближчих конкурентів

Критерій	Revolut	SoFi	Monzo	Wise	Chime	Starling
Обсяг виручки	5	5	3	3	3	2
Темп зростання виручки	5	2	4	2	2	3
Структура виручки: сегменти	5	4	3	3	2	2

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Географічна структура виручки	4	2	2	5	2	2
Валова прибутковість	5	4	3	5	5	4
Чиста прибутковість	4	3	2	5	1	3

Джерело: складено автором на основі [51, 52, 53, 54, 55, 56]

За обсягом виручки Revolut переважає над усіма конкурентами, вперше випередивши SoFi у 2024 р. Наступні за розміром компанії у два рази менші: Chime, Monzo, Wise сягають 1.5-1.7 млрд дол, а Starling Bank лише 1.2 млрд дол (рис. 2.7).

Темп зростання виручки Revolut є стабільно високим, адже при середньорічному прирості в 79% у 2019-2024 рр, він становив 77% у 2023-24 рр, що є найвищим показником серед конкурентів. Starling Bank формально має вищий середній ріст на рівні 118%, але в останньому році через низку бізнес-проблем зростання зупинилось та становило всього 14%. Monzo також показує зростання на рівні з Revolut (79% за останні 5 років), але лише 45% в останньому році. Інші конкуренти показують нижче середнє зростання на рівні 30% (рис. 2.8).

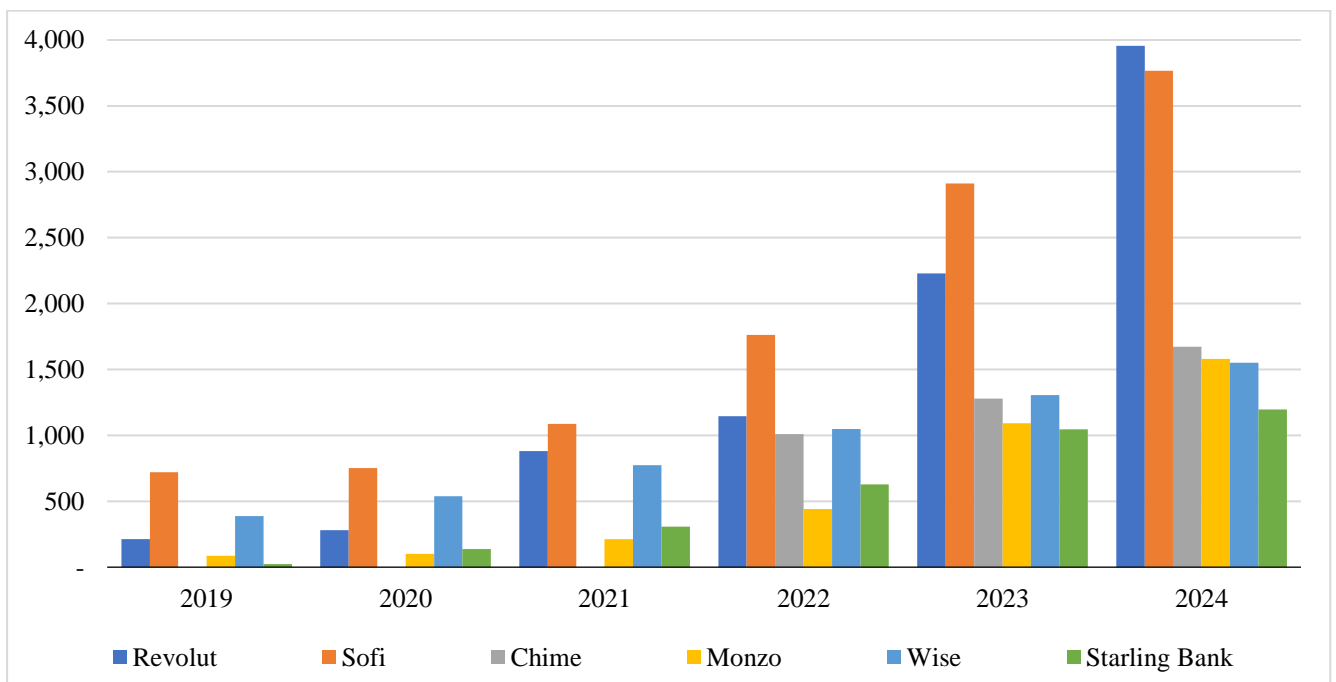


Рисунок 2.7 – Обсяг виручки Revolut та конкурентів [51, 52, 53, 54, 55, 56]

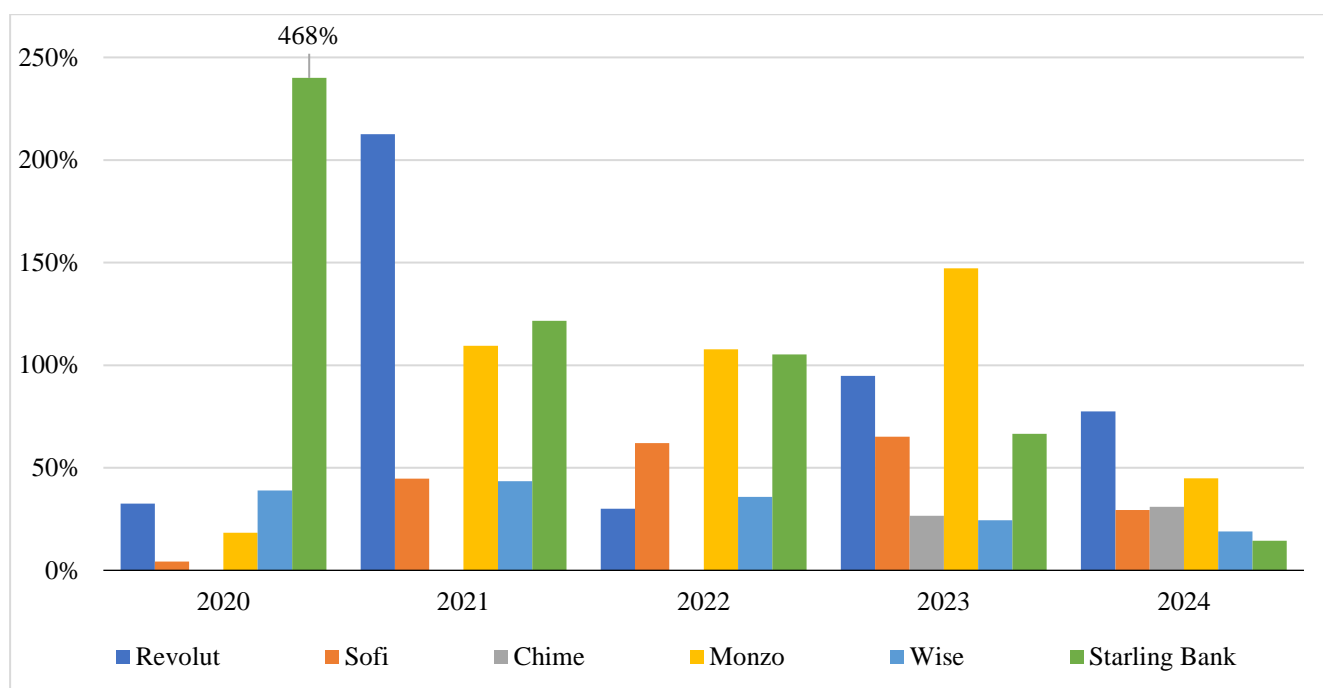


Рисунок 2.8 – Темп зростання виручки Revolut, конкурентів [51, 52, 53, 54, 55, 56]

За продуктовою диверсифікацією Revolut має найкращу позицію: основні джерела доходів збалансовано між комісійними потоками (платежі, підписки, обмін валюти) та відсотковим доходом, тоді як додаткові сервіси (крипто, інвестиції, еквайринг) формують третій компонент. Структура SoFi також багатокomпонентна з домінуванням відсоткового доходу, але суттєвою часткою комісійних доходів і одноразових доходів від продажу кредитів. Monzo і Wise мають середні оцінки через частку одного типу виручки на рівні 70% у структурі. Starling Bank та Chime мають нижчий бал через ще більшу концентрацію виручки.

За географічною диверсифікацією Revolut оцінюється в 4 завдяки активному розширенню у США та інші ринки, а також широкому охопленню Європи. Wise має найвищу оцінку, оскільки глобальна мережа платіжних коридорів забезпечує широку географію джерел доходів. SoFi, Monzo, Starling і Chime мають по 2 бали через концентрацію на домашніх ринках, що підвищує локалізаційні ризики.

За валовою прибутковістю Revolut, Wise та Chime мають найвищі показники (>80%) та оцінку. Показники SoFi та Starling Bank дещо нижчі, тоді як Monzo має найнижчий показник та оцінку (рис. 2.9). Градація компаній за чистою прибутковістю корелює з бізнес-моделями: від вузько транзакційної (Wise) до

мультипрофільної (Revolut) та кредитно-орієнтованих (SoFi/Starling), тоді як Monzo і особливо Chime ще знаходяться на шляху підвищення прибутковості: Monzo лише у 2023 р. стала безбитковою, а Chime, скоріше за все стане безбитковою у 2025 р. (рис. 2.10).

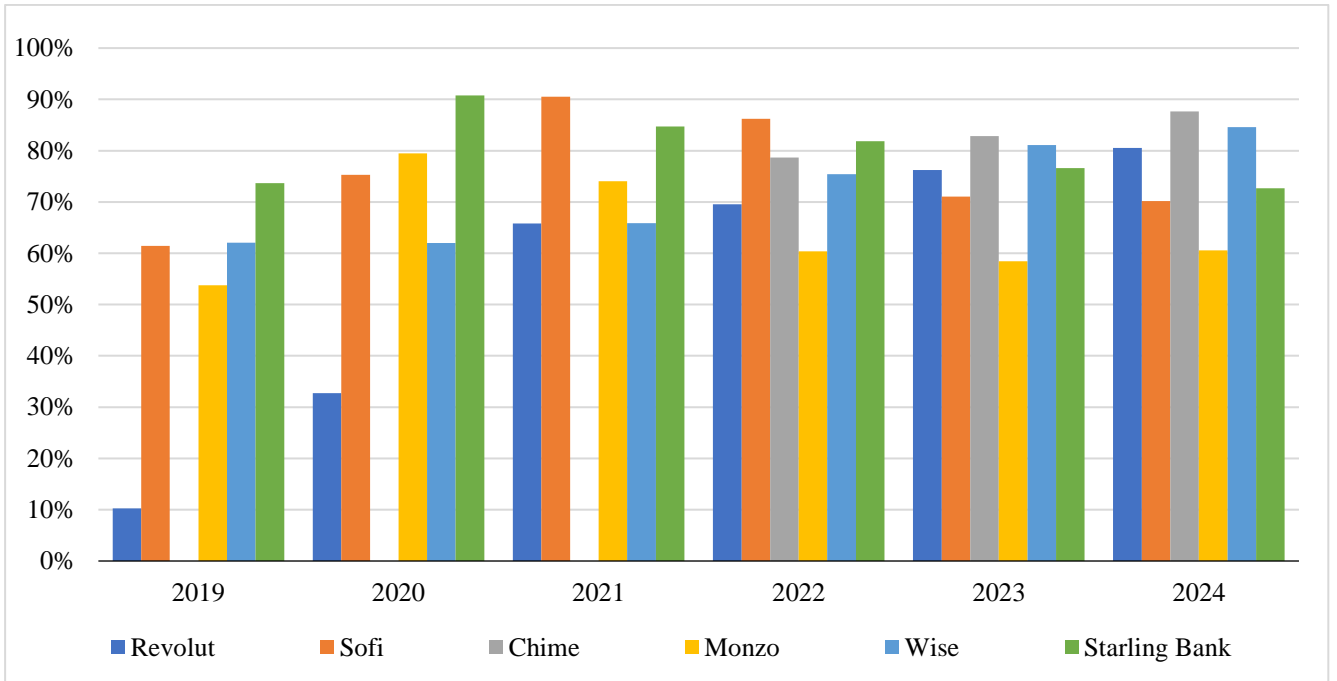


Рисунок 2.9 – Валова прибутковість Revolut, конкурентів [51, 52, 53, 54, 55, 56]

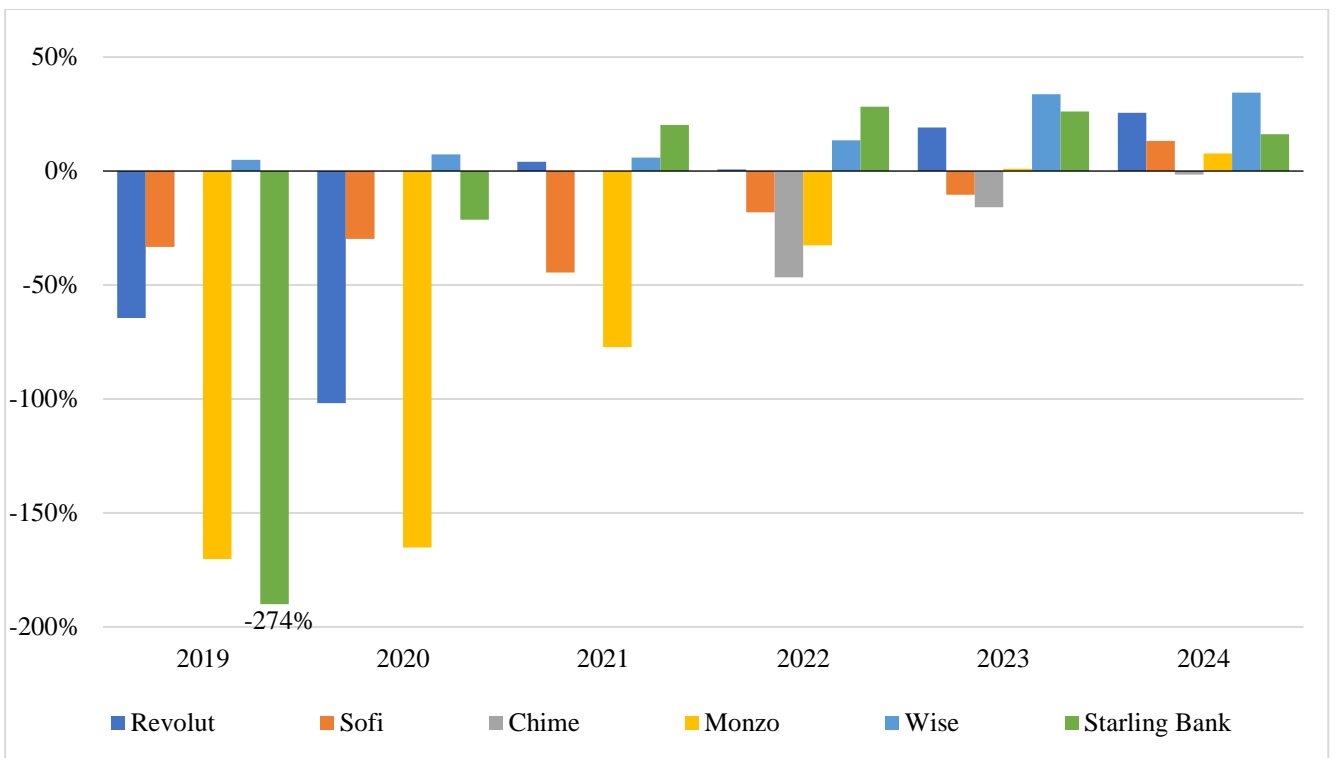


Рисунок 2.10 – Чиста прибутковість Revolut та конкурентів [51, 52, 53, 54, 55, 56]

Таким чином, порівняно з найближчими конкурентами, Revolut володіє рядом переваг, серед яких слід відзначити операційну ефективність, агресивну політику зростання та комплексну продуктову пропозицію. Разом ці фактори виділяють Revolut серед конкурентів та зумовлюють сильні фінансові показники. Тут також варто підкреслити, що компанія вже декілька років оперує без фінансового боргу, що говорить про ефективне управління грошовими потоками. В той же час, продуктові інновації компанії дозволяють їй швидко виходити на нові ринки з актуальною ціннісною пропозицією та таким чином масштабуватися. Підтримкою для масштабування слугують чіткі внутрішні процеси, що забезпечують ефективну роботу продукту та дотримання дисципліни у витратах.

2.2. Аналіз інвестиційної привабливості компанії Revolut

Зростання виручки компанії Revolut зумовлене розширенням глобальної клієнтської бази та високою диверсифікацією бізнес-моделі. Кількість роздрібних клієнтів компанії зросла на 45% у 2023 р., і на 38% у 2024 р., до 52.5 млн. Обсяги депозитів клієнтів зростали паралельно: на 66% у 2024 р. до 38 млрд дол, що відображає підвищену залученість і довіру до платформи Revolut [44]. Важливо, що жоден продукт чи ринок не домінує у структурі виручки. Revolut генерує дохід з кількох джерел: комісії з карткових витрат, підписки на преміальні плани, доходи від FX та трейдингових сервісів, відсоткові доходи від клієнтських залишків тощо (рис. 2.11). Зростання усіх ключових потоків відображає успішний крос-продаж нових продуктів зростаючій клієнтській базі.

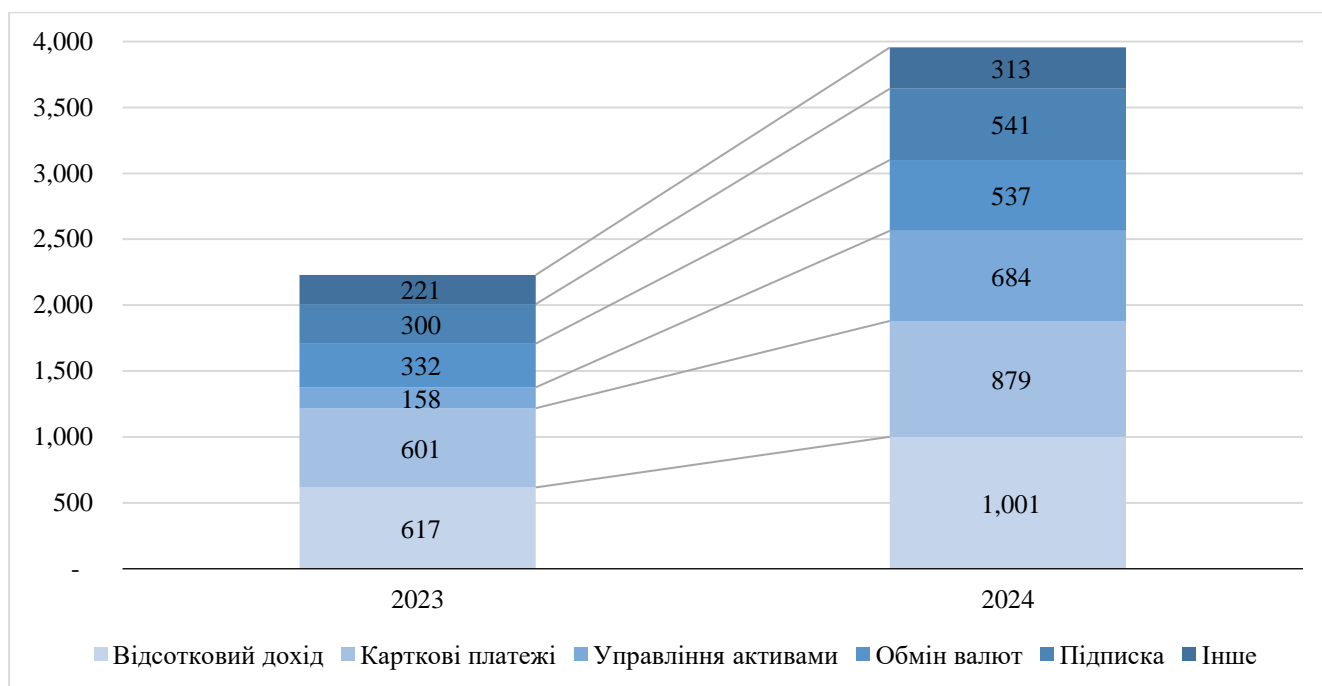


Рисунок 2.11 – Структура виручки Revolut у 2023 та 2024 рр [44]

Існує декілька факторів, що підтримують темп зростання виручки.

По-перше, це диверсифікація продуктів. Revolut послідовно додає нові пропозиції, такі як криптовалютна та біржова торгівля до бізнес-рахунків, страхування, «картка для подорожей» тощо, що перетворює Revolut на фінансовий «супердодаток» та відкриває нові джерела доходів. Показово, що бум криптотрейдингу у 2021 р. генерував до близько 37% виручки, але його частка знизилася до 5% у 2022 р. на тлі спаду крипторинку [51]. Компанія також розвинула платні підписки (Plus, Premium, Metal, пізніше Ultra), що формують регулярні доходи й підсилюють лояльність.

По-друге, це зростання клієнтської бази та залученість, адже більша кількість користувачів підвищує транзакційні обсяги та залишки. Органічне зростання Revolut (приблизно 70% нових клієнтів у 2024 р) утримує низькими витрати на залучення та розширює можливості монетизації. Місячна активність і користування зростають, адже дедалі більше клієнтів використовують кілька сервісів. Це підтверджується різким збільшенням депозитів (користувачі тримають більше коштів у Revolut) і вищими платіжними обсягами (у 2023 р. Revolut опрацював понад 1 трлн дол транзакційного обороту) [51]. Внесок також створює сегмент бізнес-клієнтів, в якому кількість активних бізнес-користувачів зросла на

56% у 2024 р. Втім, корпоративний сегмент наразі є меншим у бізнесі, адже кількість бізнес-клієнтів у 2024 р. становила лише близько 500 тис [44].

По-третє, це географічна експансія. Станом на кінець 2024 р. додаток працював у понад 35 країнах, а подальший запуск на нових ринках (Азія, Північна та Південна Америки) відкриває додаткові джерела виручки, [44]. Стратегія виходу компанії на нові ринки полягає в швидкому запуску продуктів з обмеженими банківськими можливостями, використовуючи диверсифікований портфель продуктів, з подальшим отриманням необхідних ліцензій на ключових ринках.

По-четверте, це сприятлива ринкова кон'юнктура. Зовнішні тренди підсилювали окремі потоки доходу. Насамперед, зростання відсоткових ставок із 2022 р. збільшило відсоткові доходи на клієнтські залишки [29]. Revolut розміщує значну частину клієнтських коштів у безпечних ліквідних активах і банках-партнерах, отримуючи дохід через ощадні продукти та партнерів [44]. Цей чистий відсотковий прибуток розширився разом із ставками центробанків, позитивно вплинувши на виручку у 2023 та 2024 рр. Відновлення подорожей і відкладене споживання після пандемії підтримало комісійні та валютні доходи. Наприкінці 2023 та у 2024 р. відновлення крипторинків також призвело до різкого збільшення трейдингової активності в Revolut, підвищивши частку управління активами до 17% виручки [44]. Отже, Revolut капіталізує сприятливі цикли як у традиційному банкінгу, так і на ринку цифрових активів.

Сукупно ці фактори демонструють, що диверсифікована, інноваційно-орієнтована бізнес-модель є рушієм динамічного зростання виручки Revolut, надаючи кілька незалежних векторів зростання замість залежності від одного.

Паралельно зі швидким зростанням Revolut істотно підвищила прибутковість, починаючи з 2023 р. Чистий прибуток сягнув 1.0 млрд дол у 2024 р., що відповідає 26% чистої прибутковості проти 19% у 2023 р. Валова прибутковість перевищила 80% станом на 2024 р., показавши стрімке зростання з близько 10% у 2019 р [51]. В основі високої прибутковості компанії можна виділити кілька чинників.

По-перше, це зміна структури виручки на користь більш прибуткових джерел. Раніше значна частина виручки виникала від комісій за перекази та конвертацію валюти, що мають низьку націнку та прямі витрати (платіжні мережі, процесинг), а отже стримували валову прибутковість. Із додаванням цифрових продуктів із мінімальною собівартістю та вищою націнкою, такі як криптотрейдинг, брокеридж, підписки, валова прибутковість різко підвищилась. Наприклад, зі зростанням криптотрейдингу у структурі виручки, валова прибутковість зросла з 33% у 2020 р. до 66% у 2021 р. [51]. Попри падіння криптоактивності згодом, загальна валова прибутковість залишається високою завдяки зростанню інших доходів та відсоткового доходу з низькими витратами.

По-друге, це операційна ефективність. Стимування росту адміністративних витрат за збільшення валової прибутковості зменшило співвідношення витрат до прибутку з понад 700% у 2019 до 56% у 2024 [51]. Це відображає ефект масштабу цифрової бізнес-моделі, за якого гранична вартість обслуговування додаткового клієнта чи запуску продуктів невелика після створення платформи. Revolut працює без відділень, широко використовує автоматизацію й самообслуговування в додатку, що утримує витрати низькими навіть за зростання кількості користувачів. Крім того, швидке органічне зростання означає ефективні витрати на маркетинг і залучення.

По-третє, це контрольовані інвестиції у зростання. Наприклад, Revolut збільшував окремі статті, такі як розширення команд ризику та комплаєнсу (зросли на близько 30% у 2024 р. для підтримки ліцензування і регуляторних очікувань), а також інжинірингу та підтримки [44]. Компанія також інвестувала у географічну експансію та нові продукти.

Щодо ризиків агресивного зростання, то баланс і ризикові метрики Revolut свідчать про міцну фінансову позицію, із капіталом і ліквідністю значно вище регуляторних мінімумів. У липні 2024 р. група Revolut перейшла під консолідований банківський нагляд (після створення британської банківської компанії) і увійшла до режиму з суттєвими капітальними перевагами. Увесь капітал компанії – це «високоякісний» Common Equity Tier 1 (CET1), адже Revolut не

випускала Tier-2 боргу чи гібридів, а також не має боргу в балансі [44, 57]. Ключові ризикові показники (особливо для європейської частини, яка публікувала річні звіти, тоді як група компаній почала це робити з 2024 р.) наступні:

RWA (активи, зважені на ризик) мають низьке співвідношення проти загальних активів. На кінець 2024 р. група мала 7.2 млрд дол RWA (22% від активів) [57]. Низька щільність RWA пояснюється тим, що понад 60% активів розміщено у готівці та залишках у центральних банках або в державних цінних паперах з мінімальними ризиками. Портфель споживчого кредитування зростає, але кредити залишаються малою часткою активів, що свідчить про відносно низький ризиковий профіль на одиницю активів.

Показники капіталу (CET1 ratio та total capital ratio) є винятково високими. На рівні групи консолідований CET1 становив 44.1% станом на грудень 2024 р., а у Revolut Holdings Europe CET1 для EEA Group становив 30.9% на грудень 2024 р. Ці значення у кілька разів перевищують вимоги, за яких великі банки Європи мали в середньому 15.9% CET1 наприкінці 2024 р., а регуляторні вимоги знаходяться на рівні 11.2%. Щодо total capital ratio, оскільки загальний капітал співпадає з CET1, то показник на рівні групи становив 44.1%, а європейська частина мала близько 30.9% проти 15.5% вимоги у 2024 р. [57, 58, 59]. Надлишковий капітал створює суттєвий запас міцності та відображає консервативне управління ризиком. Це частково є результатом реінвестованого прибутку (який збільшує власний капітал), і частково низького RWA, як зазначено вище. Таким чином, Revolut утримує запас капіталу, що підтримує зростання через «простір» для розширення кредитування чи виходу на нові ринки без порушення регуляторних вимог.

Leverage ratio у Revolut також високе. Група звітувала leverage ratio на рівні 15.2% виключно, або 9.9% включно з вимогами центробанків, у 2024 р., порівняно з мінімальною вимогою у 3% [57, 60]. Щодо LCR (Liquidity Coverage Ratio), Revolut тримає значний портфель високоякісних ліквідних активів (HQLA) на випадок короткострокових коливань. Показник групи становив 188% на кінець 2024 р., порівняно з мінімальною вимогою у 100% [57, 61]. Такий рівень зумовлений розміщенням клієнтських коштів у надліквідних інструментах (резерви в

центральных банках тощо) і тим, що частина коштів клієнтів обліковується поза балансом через програми партнерських банків. Запас ліквідності свідомо підтримується великим для гарантування доступності коштів. NSFR (Net Stable Funding Ratio) становив 430%, значно вище 100% мінімуму, що відображає профіцит стабільного фінансування щодо довгострокових потреб [57, 61]. Сукупно дані метрики свідчать про низький ліквідний ризик Revolut.

Таким чином, ризикові метрики Revolut демонструють консервативний підхід до керування балансом. Компанія має надлишок капіталу та ліквідності: високу частку безпечних активів, CET1-коефіцієнти, що істотно перевищують середньоринкові, і ліквідні запаси, що у кілька разів вищі за мінімум. Така обережність є стратегічною, і допомогла здобути початкове схвалення банківської ліцензії у Великобританії, а також дозволяє прискорювати зростання без негайної потреби у зовнішньому капіталі. У сегменті, де частина FinTech-компаній працює з низьким капіталом, підхід до управління ризиками Revolut є важливою конкурентною перевагою.

Для визначення інвестиційної привабливості компанії Revolut з точки зору фінансових показників, проведемо фундаментальне оцінювання методом DCF на основі вільного грошового потоку для акціонерів (FCFE). Грошові потоки прогнозовано на 10 років, далі додано термінальну вартість; усі потоки дисконтовано за ставкою, розрахованою за методом CAPM (див. додаток А, де викладено детальну методологію). Ключові результати оцінки (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Ключові показники DCF-моделі оцінки компанії Revolut

Показник	Значення
Оцінка власного капіталу (Equity Value), з неї:	99.1 млрд дол
– Сума дисконтованих FCFE за 10 років	21.5 млрд дол
– Термінальна вартість (у теперішній вартості)	77.6 млрд дол
Ставка дисконту (CAPM)	6.54%

Джерело: авторські розрахунки на основі [51, 62, 63]

Згідно з практикою фінансового аналізу, якщо DCF-цільова оцінка вища за поточну, то компанія вважається недооціненою (і навпаки). Однак, DCF модель, є чутливою до вихідних припущень, тому вони суттєво впливають на цільову оцінку.

Структура DCF із часткою термінальної вартості близько 78% у загальній оцінці є типовою для зростаючих компаній із довгим горизонтом генерування FCFE, де суттєва частина вартості припадає на період після прогнозу. Це підкреслює, що основним фактором моделі DCF є припущення про сталу здатність компанії довгостроково підтримувати високу рентабельність та зростання, тоді як внесок перших 10 років відображає перехідну фазу агресивного масштабування. Водночас така структура підвищує чутливість оцінки до двох ключових параметрів: ставки дисконтування (розраховану через модель CAPM) та фактору зростання в термінальному періоді. Отже, розрахункова оцінка є індикативним орієнтиром, з яким ми порівнюємо останню доступну ринкову оцінку компанії.

Поточна фактична оцінка у 75 млрд дол корелює з зовнішніми очікуваннями щодо траєкторії публічних ринків та сценаріїв лістингу [64]. Повідомлялося, що компанія розглядає варіанти подвійного лістингу (Лондон–Нью-Йорк), а також продовжує процес покращення регуляторної відповідності (отримання повної банківської ліцензії у Великобританії, а також розглядається розвиток банківської моделі в США) [65]. У такому контексті приватні інвестори можуть занижувати оцінку, порівняно з фундаментальною, для врахування планів виходу на IPO, ризиків структури лістингу та потенційної волатильності мультиплікаторів на лістингу. Однак, вартість 75 млрд дол також відображає премію за масштаб, темп зростання виручки та рентабельність порівняно з більшістю схожих компаній. Це поєднується з сильною позицією групи (надлишкові CET1/Total capital, високі LCR/NSFR), яка знижує вартість ризику і, відповідно, підтримує нижчу ставку дисконту, ніж у компаній з активним кредитуванням.

Нефінансові чинники також є важливими детермінантами довгострокової вартості компаній, оскільки саме вони формують профіль ризику, вартість капіталу та передбачуваність майбутніх грошових потоків. У випадку Revolut релевантними є три виміри: ESG, регуляторна відповідність в основних юрисдикціях, а також корпоративна культура як практична реалізація управлінських принципів. Нижче узагальнено фактичні ініціативи та метрики компанії в кожному з вимірів і подано їх інвестиційну інтерпретацію.

Revolut формалізував підхід до екологічної звітності за GHG Protocol із повним охопленням Scope 1-3 та використовує платформу Watershed для вимірювання вуглецевого сліду. У 2023 р. компанія також засвідчила використання 100% «зеленої» електроенергії в офісах Лондона та Вільнюса і оголосила про перехід нового лондонського офісу на операційну «net zero» модель [44, 66, 67].

Проте, попри наявність «зелених» ініціатив (облік викидів за GHG Protocol, перехід офісів на відновлювану електроенергію, операційні заходи зі зниження споживання), ESG-профіль Revolut все ще має значний простір для розвитку через домінування непрямих викидів за Scope 3, характерне для фінансових компаній. До цієї категорії належать насамперед «фінансовані викиди» (кредитні або інвестиційні позиції в карбономістких галузях), викиди бізнес-партнерів (хмарні обчислення, платіжна інфраструктура, адміністративні сервіси), а також інші викиди. На відміну від Scope 1 та 2, де компанія вже управляє енергоспоживанням і джерелами енергії, Scope 3 потребує системного управління зовнішніми контрагентами й даними по всьому життєвому циклу послуг. Для підвищення інвестиційної привабливості вирішальними будуть: стандартизація звітності й верифікації Scope 3 (у тому числі за PCAF для «фінансованих викидів»), впровадження корпоративних політик сталого розвитку, а також формалізація цілей на рівні SBTi із покриттям ключових категорій Scope 3. Зниження непрямих викидів поряд із підвищенням якості даних та незалежною верифікацією є необхідною умовою для досягнення стійкої конкурентної переваги для розширення доступу до капіталу з «зеленими» мандатами, зниження регуляторних та репутаційних ризиків і, відповідно, зменшення вартості капіталу.

Соціальна складова ESG міститься у вигляді прозорих програм і метрик у річній звітності (зокрема, функціонал пожертв у застосунку та партнерські благодійні ініціативи), а також цілей із гендерного балансу в керівництві [51]. Публічна звітність щодо таких дій сигналізує інвесторам про системність підходу до людського капіталу та взаємодії зі стейкхолдерами. Для оцінки це означає меншу ймовірність кадрових та репутаційних проблем, ніжчі витрати на заміщення талантів і підвищену лояльність клієнтів, що зменшує ризики.

В управлінні ризиками Revolut підтримує архітектуру контролю через модель «трьох ліній захисту», Комітет Ради з ризиків і комплаєнсу (BRCC), Аудиторський комітет, Номінаційний комітет та Комітет з винагород, причому перші два керуються незалежними невиконавчими директорами. У 2024 р. було суттєво розширено «Risk Platform» і зміцнено ризик-культуру, включно з KPI-підходами та внутрішньою системою Karma, яка впливає на бонуси співробітників залежно від дотримання і комплаєнс-процедур [44]. Для інвестора це зменшує управлінський ризик, а також підвищує прогнозованість грошових потоків.

У ЄС Revolut оперує через повноцінну банківську ліцензію (Литва) та відрізняється консервативним підходом до регуляторних ризик-метрик, що створює значний запас міцності капіталу відносно ризик-зважених активів. У регуляторному вимірі ключовим процесом є отримання Revolut повної банківської ліцензії у Великобританії, що відкриє ширший продуктовий периметр (депозити, кредитні продукти, локальна платіжна інфраструктура) у межах британського регуляторного режиму. Для інвесторів така конфігурація означає зниження регуляторного тиску (менший ризик обмежень на продукти й дистрибуції) та швидший цикл монетизації нових сервісів у зрілих юрисдикціях. Водночас у 2025 р. Банк Литви наклав штраф 3.5 млн євро за недоліки у частині AML-моніторингу, і хоча прямих випадків відмивання коштів не було виявлено, інспекція вказала на потребу удосконалення процесів і методологій виявлення підозрілих операцій, що зумовило вживання компанією заходів по посиленню регуляторної відповідності [68]. Для інвестора цей епізод є маркером залишкового операційного ризику через фокусування на зростанні, порівняно з регуляторною відповідністю.

Щодо корпоративної культури, компанія декларує високі стандарти ризик-культури, системи навчання та сертифікації у 2024 р., а також зв'язок винагород із дотриманням процедур через систему Karma; кількість фахівців ризику та комплаєнсу зросла з 331 до 430 протягом 2024 р., що свідчить про цілеспрямоване нарощування «другої» і «третьої» ліній захисту у фазі масштабування [44]. Для інвестора це зменшує операційні ризики та підвищує стійкість реалізації стратегії.

Таким чином, ESG-політики, регуляторна позиція та культура управління ризиками підтримують інвестиційну привабливість Revolut. По-перше, екологічні практики й звітність знижують регуляторні/репутаційні ризики та підтримують довіру інвесторів, що сприяє нижчій вартості капіталу. По-друге, управлінська архітектура та інвестиції в управління ризиками безпосередньо зменшують невизначеність прогнозів, що також відображається у вищій впевненості інвесторів щодо майбутнього компанії. По-третє, консервативний підхід групи до структури капіталу підкріплює здатність підтримувати зростання без перевищення операційних ризиків.

З огляду на наведені фактори, нефінансовий профіль Revolut є позитивним і сумісним із високою довгостроковою інвестиційною привабливістю, за умови подальших стратегічних заходів з регуляторної відповідності та сталого розвитку.

2.3. Міжнародна конкурентоспроможність компанії Revolut

Для комплексної оцінки міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut почнемо з проведення SWOT-аналізу. Наведений нижче аналіз систематизує ключові детермінанти міжнародної конкурентоспроможності Revolut з урахуванням масштабів і динаміки бізнесу, диверсифікації продуктової моделі та регуляторного статусу компанії.

Серед сильних сторін компанії Revolut можна виділити наступні.

По-перше, швидке зростання та прибутковість, підкріплені операційною ефективністю. Динамічне зростання за високої чистої прибутковості є нетипово сильним поєднанням для зростаючих FinTech-моделей. Реструктуризація виручки в бік продуктів з низькою граничною собівартістю формує «якість» виручки, а посилення ціннісної пропозиції продукту дозволяє нарощувати клієнтську базу. Збільшення частки активних користувачів у преміальних планах і активніше використання додаткових сервісів підвищують ARPU без пропорційного приросту витрат. Підвищення валової прибутковості корелює з ефектами масштабу платіжної інфраструктури, тоді як зниження відносних адміністративних витрат

відображає операційний важіль великої клієнтської бази й автоматизацію процесів. Навіть враховуючи циклічні фактори (наприклад, нормалізацію ставок), поточна конфігурація джерел доходу та операційної моделі зберігає потенціал підтримувати двозначні темпи зростання разом зі стійкою чистою рентабельністю. Для інвестиційного аналізу це означає передбачувану генерацію вільного грошового потоку при зниженому структурному ризику, адже основні драйвери ефективності мають тривалий горизонт дії.

По-друге, це диверсифікована бізнес-модель. Виручка Revolut формується з кількох відносно незалежних потоків, що знижує чутливість сукупних доходів до волатильності окремих напрямів. Така структура означає, що грошові потоки опираються на комбінацію транзакційної активності, виручки від підписок та відсоткового доходу, що є фундаментальним джерелом стійкості. У межах комісійного блоку ключову роль відіграють карткові платежі та підписки. Платіжні потоки масштабуються разом із зростанням клієнтської бази та інтенсивністю використання карток, причому їхня гранична собівартість знижується завдяки мережевим ефектам і автоматизації процесингу, що підтримує валову прибутковість навіть за підвищеної конкуренції. Підписки створюють рекурентні грошові потоки із нижчою сезонністю та вищою передбачуваністю. Комбінування двох типів доходів зменшує залежність від обсягу платежів та підсилює середній дохід на користувача без пропорційного зростання витрат на обслуговування. Динаміка відсоткових доходів корелює з циклом ставок, проте виступає противагою до транзакційної компоненти: у періоди вищих ставок відсотковий дохід підсилює виручку навіть за сповільнення торгових обсягів, тоді як за нормалізації ставок базою стабільності стають підписки та платежі. Важливо, що наразі кредитування залишається обмеженим за масштабом, що знижує ризиковість та капітальні вимоги, дозволяючи поступово накопичувати експертизу в андеррайтингу без різкого збільшення RWA.

По-третє, це фінансова стійкість і консервативний підхід до ризиків. Поточний ризик-профіль Revolut характеризується високими запасами капіталу та ліквідності, значним грошовим балансом і відсутністю зовнішнього боргу, що

разом формує здатність витримувати шоки й підтримувати операційну гнучкість. На рівні групи ризик-метрики істотно віддалені від регуляторних мінімумів, а суттєвий обсяг ризик-зважених активів у поєднанні з високим CET1 вказує на значний запас міцності проти потенційного нарощення ризикових активів. Додатково, частка грошових коштів і їх еквівалентів у активах є підвищеною (понад 60% у 2024 р.), що підтримує здатність швидко виконувати зобов'язання та фінансувати інвестиційні й регуляторні потреби без залучення позикового капіталу [44]. У сукупності ці показники означають, що капіталізація й ліквідність компанії суттєво перевищують пороги, прийняті у європейській практиці, а тому обмежують волатильність грошових потоків у несприятливих фазах циклу. Консервативність проявляється не лише у підтриманні метрик, а й у підході керування ризиками. На рівні управлінської архітектури діє гнучка Enterprise Risk Management Framework (ERMF) з розподілом відповідальності за «трьома лініями захисту», визначеною толерантністю до ризику та регулярним стрес-тестуванням [44]. На операційному рівні це означає, що розгортання нових продуктів (кредитні сервіси, корпоративні інструменти) залежить від здатності підтримувати капітальні та ліквідні коефіцієнти без погіршення прибутковості.

Водночас, компанія має кілька слабких сторін.

По-перше, це послаблення комплаєнсу в умовах агресивного зростання. Швидке масштабування Revolut супроводжувалося підвищеною увагою наглядачів до якості систем протидії відмиванню коштів і транзакційного моніторингу. Штраф Банку Литви за «порушення та недоліки у моніторингу ділових відносин і операцій» був накладений через практики, які, за висновком регулятора, призводили до того, що підозрілі операції не завжди ідентифікувалися належним чином [68]. І хоча регулятор підкреслив, що підтверджених випадків відмивання коштів не виявлено, компанія оголосила про виправлення процесів контролю. У Великій Британії у 2023 р. ЗМІ повідомляли про розслідування FCA щодо того, чи могли відбуватися транзакції з рахунків, позначених як підозрілі Національним агентством з боротьби зі злочинністю (NCA) [69]. Подібні випадки є індикаторами структурних прогалин у комплаєнс-системі під час швидкого зростання.

Додатково проблеми внутрішнього контролю висвітлювали зауваження аудиторів до якості даних і процесів звітності у попередні періоди. Так, у 2023 р. аудитор Revolut (BDO) у висновку до звітності за 2021 р. попереджав про ризик суттєвого викривлення частини доходів через особливості ІТ-систем і збору даних [70]. Але попри те, що у підсумку аудитор підтвердив «правдиве і справедливе уявлення», сама наявність кваліфікацій підвищувала чутливість регуляторів до системності контролів і процесів.

По-друге, це залежність від технологічної інфраструктури. Як цифрова фінансова платформа, Revolut структурно залежить від безперервної доступності, цілісності та конфіденційності своїх ІТ-сервісів. Будь-які порушення в одному з цих вимірів мають прямий вплив на здатність обслуговувати клієнтів, виконувати регуляторні зобов'язання і підтримувати довіру користувачів, яка є критичним нематеріальним активом FinTech-моделей. Операційні інциденти в цій площині можуть набувати форм витоку персональних даних, логічних помилок у платіжному процесингу або збоїв, що переривають надання послуг у пікові періоди. Історія ринку і власні кейси Revolut показують, що навіть одноразові збої здатні мати матеріальні наслідки для фінансового результату та репутації: у вересні 2022 р. компанія підтвердила інцидент несанкціонованого доступу до обмеженого масиву клієнтських даних [71]. Хоча інцидент було локалізовано, він ілюструє чутливість до атак на конфіденційність даних.

Окремий вимір ризику стосується логічної цілісності платіжних ланцюгів і відмінностей між інфраструктурою різних юрисдикцій. У 2023 р. Financial Times повідомляло, що організовані зловмисники протягом кількох місяців експлуатували ваду у платіжній системі Revolut у США, що призвело до прямої втрати компанією понад 20 млн дол [72]. Інцидент виник на стику відмінностей між європейською та американською системами обробки платежів і логікою повернень. Для цифрового банкінгу така категорія ризику небезпечна тим, що поєднує технологічний і процесний характер, а тому може залишатися непоміченою стандартними засобами кіберзахисту.

Щодо можливостей для подальшого розвитку, можна виділити такі.

По-перше, глобальна експансія є ключовим вектором зростання Revolut на середньостроковому горизонті. Компанія офіційно оголосила п'ятирічну інвестиційну програму обсягом 13 млрд дол для масштабування присутності та продуктового портфеля, а також встановила ціль досягти 100 млн роздрібних клієнтів до середини 2027 р. і вийти більш ніж на 30 нових ринків до 2030 р. [49]. Наявність сформованої бази у 65 млн клієнтів, а також запасів капіталу та перевірених підходів до виходу на ринки формує передумови для довгострокового прискорення органічного зростання, зменшення географічної концентрації виручки та підвищення стійкості грошових потоків.

Американський ринок посідає окреме місце в дорожній мапі: окрім 500 млн дол на прискорення зростання, компанія розглядає придбання банку в США як альтернативу або доповнення класичній процедурі отримання ліцензії, що має скоротити регуляторне і часове відставання між маркетинговим масштабуванням та повноцінною банківською пропозицією [73].

По-друге, це розширення продуктової лінійки від платіжно-транзакційної платформи до «фінансового супердодатку» з широким набором модулів для роздрібних клієнтів і МСБ. Додавання нових продуктів стимулює зростання доходу на користувача та зменшує відтік завдяки переходу клієнтів від ролі вторинної картки до основного рахунку. У межах єдиного застосунку крос-продаж має низьку граничну вартість, адже існуюча база користувачів забезпечує канал збуту без повного повторних витрат на залучення.

Технологічні можливості штучного інтелекту підвищують прибутковість і швидкість зростання нових продуктів. Персоналізовані рекомендації, виявлення шахрайства в режимі реального часу, динамічне ціноутворення кредитів та лімітів, а також автоматизована підтримка клієнтів зменшують операційні витрати на одиницю доходу та покращують конверсію крос-продажів.

По-третє, це розвиток бізнес-сегмента. За підсумками 2024 р. бізнес-клієнти забезпечили оборот на рівні близько 15% групової виручки, а кількість щомісячно активних бізнесів зросла на 56% порівняно з 2023 р. [44]. У 2025 р. компанія повідомила, що річний дохід Revolut Business перевищив 1 млрд дол, що

підтверджує важливість сегмента для зростання компанії [74]. З позиції міжнародної конкурентоспроможності розвиток Revolut Business виконує підтримуючу роль у портфелі виручки для стабілізації, порівняно з доходами від роздрібних користувачів. У середньостроковому горизонті подальше поглиблення сервісів (онлайн-еквайринг із розширеною аналітикою, казначейські інструменти, управління витратами з політиками й лімітами, зарплатні сервіси/payroll, мікрокредитування МСБ на базі поведінкового скорингу) має потенціал збільшити ARPU бізнес-клієнта та частку бізнес-сегмента в сукупній виручці без диспропорційного приросту ризикових активів.

По-четверте, сталий розвиток може стати драйвером зростання Revolut. Вирівнювання бізнес-моделі з вимогами сталого фінансування створює для Revolut одразу кілька каналів зростання: доступ до дешевшого «зеленого» капіталу, преференції з боку інвесторів із ESG-мандатами, зниження регуляторної невизначеності, а також посилення довіри користувачів через прозорість кліматичних цілей і результатів. У ЄС діє цілісна архітектура сталих фінансів (EU Taxonomy, SFDR та ін.), яка стандартизує визначення «екологічно сталих» галузей і спрямовує потоки інвестицій у відповідні проекти. Для цифрового банку це означає легший вихід на ринок «зелених» продуктів і паперів, а також ширше коло інституційних інвесторів, готових надавати капітал за нижчою дохідністю в обмін на якісний ESG-портфель. Ключовим елементом цієї можливості є прозоре вимірювання та управління «непрямими» викидами, що для фінансових установ охоплюють насамперед фінансовані викиди. Активне управління фінансованими викидами через політики кредитування та інвестування, партнерські програми декарбонізації з клієнтами та верифіковані цілі скорочення підвищують привабливість для «зелених» інвесторів.

Для Revolut можливість полягає в тому, щоб раніше за конкурентів вибудувати повний контур обліку й розкриття за найкращими практиками ЕВА (включно з кліматичними ризиками та фінансовані викиди за GHG Protocol/PCAF). В короткостроковому періоді це зменшує ймовірність регуляторних ризиків, а в

подальшому формує перевагу інвесторів, які надають перевагу прозорим і керованим ризик-профілям.

Водночас, при стратегічному плануванні подальшого зростання слід також враховувати потенційні ризики.

По-перше, це посилення регуляторного тиску. Мультиюрисдикційна модель Revolut означає паралельну дію різних режимів AML/KYC, платіжного регулювання та операційної стійкості, причому вимоги у провідних юрисдикціях стають більш суворими. На рівні ЄС з 17 січня 2025 р. набуло застосування Regulation (EU) 2022/2554 (DORA), яке уніфікує вимоги до управління ІКТ-ризиками, звітування про інциденти, тестування стійкості та нагляду за критичними ІКТ-постачальниками фінансових установ. Для цифрових банків це створює обов'язок підтримувати повні реєстри договорів із ІКТ-провайдерами, проходити розширене тестування стійкості та забезпечувати безперервність «важливих бізнес-послуг» в межах установлених меж, що підвищує постійні комплаєнс-витрати. У Великобританії регуляторна схема операційної стійкості опирається, зокрема, на припис PRA SS2/21 щодо аутсорсингу та ризиків третіх сторін: документ деталізує очікування до управління залежністю від хмари й зовнішніх провайдерів, вимоги до договорів, резервних процедур, управління безперервністю та підзвітності під SM&CR. Для глобальних FinTech-платформ, що покладаються на хмарну інфраструктуру й спеціалізовані процесингові сервіси, це посилює тиск на договірну керованість ланцюга постачання, аудит слідів контролю та відтворюваність процесів у стрес-сценаріях.

Паралельно триває перегляд платіжних правил у ЄС (пакет PSD3/PSR): очікується підсилення вимог до боротьби з шахрайством, уніфікації захисту користувачів і нагляду за небанківськими платіжними установами, а також подальша стандартизація відкритого банкінгу. Для Revolut це означає потенційне зростання витрат на верифікацію, моніторинг, механізми відшкодування, інтеграцію зі стандартами відкритих інтерфейсів на кожному ринку присутності.

По-друге, це конкуренція з боку банків та інших FinTech-компаній. Конкурентне середовище для Revolut ускладнюється одночасним тиском з боку

традиційних банків і FinTech-компаній. Банки прискорено модернізують канали обслуговування, запускають власні мобільні додатки з широким функціоналом та привабливим ціноутворенням за рахунок ефекту масштабу. Конкурентний тиск з боку інших необанків і платіжних платформ проявляється через продуктові інновації та цінові війни у комісійних доходах. Це створює ризик структурного тиску на валову прибутковість Revolut і підвищує залежність від масштабів та ефективності процесів, щоб утримувати цільовий рівень рентабельності.

Поведінкові особливості споживачів підсилюють загрозу через відсутність стійкої лояльності та низькі витрати на зміну провайдера послуг. Це означає, що гірший сервіс, невдалі продуктові оновлення або зміни цін можуть швидко призвести до падіння активності й доходу на користувача. У МСБ-сегменті додатковим конкурентом стають бухгалтерські та ERP-платформи, які вбудовують платіжні та банківські функції в робочі процеси бізнесу.

Широка регуляторна підтримка «відкритих інтерфейсів» (open banking та open finance) знижує бар'єри входу для нових компаній та полегшує клієнтам міграцію даних та платіжних налаштувань. З одного боку, це дає Revolut можливості для швидшого інтегрування зовнішніх продуктів у власний застосунок, але, з іншого, посилює симетричний ризик, адже конкуренти так само швидко відтворюють ключові функції Revolut. Додатково існує загроза конкуренції з боку Big Tech (гаманці, токенизація карт, власні платіжні рішення), які отримують контроль над доступом до користувача.

Щоб утримати міжнародну конкурентоспроможність за таких умов, Revolut має підтримувати інновації із ціннісною пропозицією, прискорювати локалізацію та утримання клієнтів через інтегровані сервіси (підписки, інвестиції, кредити, МСБ-модулі), та покращувати операційну ефективність.

По-третє, макроекономічні коливання впливають на Revolut через відсотковий дохід, транзакційну активність і структуру попиту, якість активів, доходи від інвестиційних сервісів, а також ліквідність клієнтських залишків.

У фазі підвищення ставок 2022-2024 років відсоткова складова виручки зростала разом зі ставками, оскільки дохід на клієнтські залишки і портфель

високоліквідних інструментів швидко переоцінювався вгору. Натомість у разі циклу зниження ставок очікується компресія чистої відсоткової прибутковості: дохід на залишки та короткі інструменти зменшується практично негайно, тоді як потенціал компенсувати це обсягом нових продуктів обмежується регуляторним капіталом, толерантністю до ризику та ціноутворенням.

Рецесія, зниження реальних доходів або погіршення споживчих очікувань приводять до падіння споживчих витрат і зменшення транзакційної інтенсивності. Цей ефект підсилюється в сегментах із високою еластичністю до доходів домогосподарств, де уповільнення може тимчасово зменшити дохід на користувача та продовжити цикл окупності залучення клієнтів.

Погіршення якості активів підвищує їх ризиковість та може вимагати більших капітальних запасів саме у період, коли прибутковість падає. Вплив посилюється через регуляторні контрциклічні вимоги і обмеження, тоді як ціноутворення ризику в умовах слабого попиту має обмежену еластичність.

Зниження клієнтської толерантності до ризику зменшує активність у брокерських і криптосервісах, що негативно впливає на комісійні доходи. Короткі хвилі волатильності можуть тимчасово збільшувати обороти, однак тривалі «ведмежі» фази зазвичай ведуть до стійкого зниження торговельного обороту і скорочення доходів від інвестиційних модулів.

Насамкінець, під час економічних спадів частина користувачів витрачає заощадження для згладжування споживання, що зменшує середні баланси і відсотковий дохід на них, тоді як інша частина може мігрувати у продукти з гарантованою дохідністю поза екосистемою застосунку, якщо різниця у ставках стає помітною. Для МСБ-клієнтів проблеми в ланцюгах постачання й стиснення оборотного капіталу знижують обороти та середні залишки на рахунках.

По-четверте, існують також внутрішні ризики зростання. Прискорене масштабування мультипродуктової платформи в кількох юрисдикціях створює сукупність операційних, організаційних і технологічних ризиків, що зростають непропорційно до приросту бізнес-показників. Ключовим ризиком є керованість управлінням зі збільшенням географічного охоплення та продуктового портфелю.

Це підвищує імовірність порушення процедур другої/третьої лінії захисту та накопичення процесних похибок, що зумовлює інциденти.

У технологічній складовій висока швидкість релізів і мультирегіональна інфраструктура збільшують ризик технічних помилок та десинхронізації. Додатково на технічні процеси впливає ризик з боку бізнес-партнерів: концентрація на окремих хмарних провайдерах, процесингових платформах і верифікаційних сервісах формує єдині точки відмови, а вимоги локалізації у різних країнах посилюють складність архітектури й операційної підтримки.

З позиції людського капіталу, на заваді стійкого зростання постають такі фактори, як дефіцит досвідчених кадрів на нових ринках, нерівномірна зрілість локальних команд комплаєнсу/ризик-менеджменту, а також підвищений обіг персоналу. Також проблеми можуть виникнути через інтеграцію до корпоративної культури нових працівників за умови агресивного найму на нових ринках. Ризик низької адаптації та далекість від головних центрів управління може викривити корпоративну культуру на місцях та відповідно порушити корпоративні стандарти роботи та обслуговування клієнтів.

Іншим ризиком є інтеграція у випадках М&А. Вихід на нові ринки через придбання локальних установ (зокрема банків) пришвидшує ліцензування, але створює складні завдання міграції клієнтських баз, карткових і платіжних систем, даних і політик ризику. Недооцінка технологічної сумісності, відмінностей регуляторних режимів, культури контролю та якості портфеля цільової компанії може призвести до затяжної інтеграції, прихованих збитків і втрати імпульсу росту.

Таким чином, за результатами проведеного SWOT-аналізу, поточний стан міжнародної конкурентоспроможності Revolut можна кваліфікувати як високий. Оцінка ґрунтується на поєднанні масштабних та стійких фінансових результатів, диверсифікованої продуктової моделі, інституційних прогресів у ліцензуванні, а також на задекларованій довгостроковій інвестиційній програмі глобальної експансії. Разом ці фактори забезпечують компанії здатність утримувати й нарощувати позиції на ключових ринках.

Фінансові метрики компанії відображають поєднання масштабу й ефективності, що рідко зустрічається у швидкозростаючих FinTech-моделях, а висока прибутковість та стійкий фінансовий профіль зумовлюють здатність фінансувати масштабування без підвищеної залежності від зовнішнього боргу. Конкурентну перевагу також становить диверсифікована модель доходів, що зменшує залежність виручки від макроекономічних та ринкових умов. Накопичена клієнтська база й «супердодаток» створюють основу для зростання доходу на користувача без пропорційного росту витрат. Інституційна здатність працювати в регульованих рамках є важливим аспектом міжнародної конкурентоспроможності. Для глобальної експансії статус і практика у «основних» юрисдикціях полегшують переговори з регуляторами на нових ринках і знижують вартість капіталу.

Стратегічне значення має п'ятирічна інвестиційна програма з амбітними цілями по масштабуванню. Суттєві вкладення у Велику Британію, Францію та США, важливі ринки, поряд з поглибленням продуктової пропозиції, вказують на наявність бачення довгострокового розвитку компанії. Ринкове сприйняття та доступ до капіталу додатково підтверджують міжнародну конкурентну позицію.

Додатково, стійка конкурентна позиція Revolut посилюється завдяки системному вирівнюванню з вимогами сталого розвитку, насамперед у площині прозорості кліматичної звітності та управління «непрямими» викидами за GHG Protocol Score 3. Для міжнародної компанії це має безпосередні наслідки через узгодженість із європейською архітектурою сталих фінансів, спрощення доступу до «зеленого» капіталу, а також покращення сприйняття портфеля інвесторами з ESG-мандатами. На продуктовому рівні це відкриває можливості диференціації, що збільшує лояльність клієнтів і дохід на користувача без істотного приросту капіталомісткості. Нарешті, прозоре ESG-управління та регулярні розкриття формують довіру регуляторів на нових юрисдикціях, скорочуючи час виходу на ринок і підвищуючи передбачуваність монетизації. Сукупно це робить компонент сталого розвитку не лише необхідністю, а й джерелом стійкої міжнародної конкурентної переваги Revolut.

Разом із тим, конкурентоспроможність залежить від здатності Revolut утримувати інституційну та управлінську дисципліну в масштабуванні. Ключовими завданнями на шляху компанії є підвищення лояльності клієнтської бази на нових ринках (насамперед США та Азії), подальше зміцнення комплаєнсу й операційної стійкості, а також збереження переваги в собівартості завдяки розширенню Revolut Business і автоматизації операційних процесів.

РОЗДІЛ 3.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ НАРОЩЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ REVOLUT В ПАРАДИГМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Оцінка ризиків міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut

Оцінка ризиків виступає фундаментальним інструментом для визначення стійкості бізнес-моделі Revolut в умовах агресивної глобальної експансії. Зростання виручки компанії супроводжується виходом на нові ринки та запуском складних кредитних продуктів, що формує специфічний профіль ризиків, який доцільно структурувати за природою виникнення для ідентифікації загроз довгостроковій конкурентоспроможності. Для цього опишемо ключові ризики, які постають перед компанією та оцінимо вірогідність (В), силу впливу (С) за шкалою від 1 до 10 (від найменшого до найбільшого) для побудови матриці ризиків.

Найважливішою категорією для довгострокової конкурентоспроможності компанії Revolut є стратегічні ризики.

Ризик високої конкуренції є одним із найбільш основних стратегічних викликів для Revolut, оскільки унікальна ринкова позиція компанії поступово розмивається під тиском конкурентів з кількох сегментів.

По-перше, Revolut прямо конкурує з іншими необанками. На найбільшому для компанії ринку Великобританії Revolut змагається за ринкове лідерство з такими банками, як Monzo та Starling Bank, які також історично демонструють високе зростання. Інтенсивність конкуренції призводить до насичення ринку: частка дорослого населення Великобританії, що використовує послуги цифрових банків, зросла з 16% у 2018 р. до 40% у 2024 р., що поступово змушує необанки конкурувати за одних користувачів та підвищує вартість залучення клієнта [85].

По-друге, класичні банки (Lloyds, Barclays, HSBC) долають технологічне відставання, створюючи власні додатки та копіюючи продуктову пропозицію необанків. Їхніми перевагами є значні ресурси, велика існуюча клієнтська база, довготривала репутація та довіра, а також глибокий досвід у навігації складним регуляторним полем. Таким чином, вони покращують якість послуг, пропонуючи їх своїм клієнтам в рамках вже існуючої екосистеми, що суттєво знижує для них вартість залучення користувачів.

По-третє, найбільш серйозною довгостроковою загрозою є вхід на ринок фінансових послуг великих технологічних компаній. Такі гіганти, як Apple (з продуктами Apple Pay, Apple Card, Apple Savings) та Google (Google Pay), мають значні фінансові ресурси, глобальні екосистеми та доступ до мільярдів користувачів. Вони здатні інтегрувати фінансові послуги безпосередньо у свої операційні системи та пристрої, створюючи зручний досвід, який важко відтворити FinTech-компаніям. Конкуренція з їхнього боку ведеться не на рівні окремого банківського продукту, а на рівні цілої екосистеми, що може кардинально змінити очікування споживачів від продуктів на ринку. Наприклад, у 2024 р. використання Apple Pay становило 35% від кількості POS-транзакцій на розвинених ринках Європи, генеруючи 300-500 млн євро комісійних доходів [86]. Таким чином, Revolut знаходиться під постійним тиском, що вимагає від компанії не лише утримання лідерства, але й побудови глибокої лояльності клієнтів, яка б виходила за межі функціональності чи вигідних тарифів.

Оцінка цього ризику (B-10, C-10) є максимальною, оскільки висока конкуренція є визначальною характеристикою ринку, на якому оперує Revolut. На ринку вже наявні багато учасників ринку з різними бізнес-моделями, продуктовим пропозиціями, суттєвим обсягом ресурсів, а сам ринок зазнає поступової трансформації під дією новітніх трендів та тиску з боку технологічних компаній. Сила впливу є екзистенційною, оскільки цей ризик несе пряму загрозу довгостроковій конкурентоспроможності бізнес-моделі Revolut.

Іншим стратегічним ризиком є сталість стратегії «супердодатку», яку реалізує Revolut. Хоча ця бізнес-модель дозволяє підтримувати високий темп

зростання через залучення аудиторії та використанні крос-продажів, довгострокова стійкість та прибутковість цієї моделі не є гарантованою. Довгостроковий стратегічний ризик моделі «супердодатку» полягає в тому, що, намагаючись створити якомога ширшу продуктову пропозицію, Revolut може програвати в кожному окремому продуктовому сегменті більш спеціалізованим компаніям. Наприклад, у сфері інвестицій спеціалізовані брокерські платформи (наприклад, Interactive Brokers та Robinhood) пропонують значно ширший інструментарій, глибшу аналітику та кращі умови для досвідчених інвесторів. У сфері кредитування традиційні банки зберігають перевагу у вигляді доступу до дешевого фондування (депозити), більшого досвіду в оцінці кредитних ризиків та вищого рівня довіри з боку клієнтів при укладанні довгострокових угод, таких як іпотека. У сегменті платежів та еквайрингу такі компанії, як Stripe та Adyen, мають глибшу технологічну експертизу та більший масштаб у B2B-сегменті.

Отже, стратегічний ризик полягає в тому, що ринок може рухатися не до консолідації навколо одного «супердодатку», а до моделі відкритої екосистеми, де клієнти комбінують найкращі у своєму сегменті додатки від різних провайдерів, пов'язані між собою через API відкритого банкінгу. У такому разі ключова перевага Revolut може бути значно розмита, і компанія ризикує втратити позиціонування, порівняно з вузькими продуктами та традиційними банками.

Оцінка цього ризику (B-5, C-9) відображає надзвичайно високу силу впливу, оскільки ставить під сумнів фундаментальну основу стратегії «супердодатку» та її довгострокову життєздатність. Водночас вірогідність такого сценарію є помірною, адже компанія активно працює над підвищенням лояльності клієнтської бази та розширенням продуктової пропозиції через партнерства зі споживчими сервісами.

Геополітичний ризик також є важливим фактором, що впливає на діяльність та стратегію Revolut. У своєму офіційному звіті Pillar 3 за 2024 рік компанія визнає, що «геополітична напруженість у кількох регіонах світу продовжує впливати на наші стратегічні рішення щодо розширення» [57]. Цей ризик для Revolut пов'язаний із забезпеченням дотримання міжнародних санкційних режимів. Складність цього завдання зростає як зі зростанням компанії, так і з міжнародними шоками,

головним з яких в останні роки стала повномасштабна агресія РФ проти України. Помилки в санкційному комплаєнсі можуть призвести до регуляторних перевірок, значних штрафів з боку США та ЄС, а також обмеження операційної діяльності.

Оцінка цього ризику (В-8, С-6) зумовлена тим, що вплив геополітичних подій на глобальну компанію є практично неминучим. Сила впливу є помірно високою, оскільки геополітична нестабільність прямо обмежує можливості для стратегічної експансії, блокуючи вихід на нові ринки або ускладнюючи роботу на існуючих, а також підвищує витрати на комплаєнс, що негативно впливає на глобальне масштабування компанії.

Ризик, пов'язаний зі сталим розвитком, є комплексним та багатовимірним, і його ігнорування може загрожувати довгостроковій конкурентоспроможності Revolut. Цей ризик проявляється одразу в трьох ключових аспектах. По-перше, фінансові регулятори, особливо в ЄС та Великобританії, посилюють вимоги до звітності та управління ризиками, пов'язаними з кліматом та екологією. Нові стандарти, такі як Директива ЄС про корпоративну звітність у галузі сталого розвитку (CSRD), вимагають від компаній не лише розкриття власного вуглецевого сліду, але й прозорості звітності щодо впливу на довкілля їхньої діяльності, включаючи кредитні та інвестиційні портфелі. Невідповідність цим стандартам може призвести до значних фінансових штрафів, регуляторних обмежень на певні види діяльності та посиленого нагляду з боку центральних банків та фінансових наглядових органів. По-друге, існує значний репутаційний ризик. Цільова аудиторія Revolut складається значною мірою з молодшого покоління, яке демонструє високий рівень екологічної свідомості та очікує від брендів відповідальної поведінки. Інформація про те, що Revolut фінансує компанії зі значним вуглецевим слідом, або відсутність прозорих та амбітних екологічних ініціатив можуть бути сприйняті негативно. Це загрожує не лише відтоком існуючих клієнтів, але й ускладнює залучення нової аудиторії, для якої сталий розвиток є важливим фактором при виборі фінансового партнера. У сучасному інформаційному середовищі навіть непрямий шкідливий вплив на довкілля, висвітлений у ЗМІ, може завдати серйозної шкоди бренду, який значною мірою

побудований на довірі та інноваційності. По-третє, це ризик обмеження доступу до капіталу. Глобальний інвестиційний ландшафт зазнає фундаментальних змін під впливом ESG-факторів. Все більша кількість інституційних інвесторів, інвестиційних та пенсійних фондів інтегрують критерії сталого розвитку у свої мандати та систематично виключають зі своїх портфелів компанії, які не відповідають певним екологічним та соціальним стандартам. Для Revolut, як для компанії, що потребує значних інвестицій для підтримки глобальної експансії та технологічного розвитку, втрата доступу до цього капіталу може стати суттєвою перешкодою. Таким чином, слабкі ESG-показники можуть призвести до зниження оцінки компанії, ускладнення залучення фінансування та, як наслідок, до втрати конкурентних позицій на ринку.

Оцінка цього ризику (В-4, С-8) відображає його зростаючу важливість. Хоча посилення вимог з боку регуляторів та інвесторів є неминучим процесом, компанія має час на розробку та імплементацію відповідної ESG-стратегії, тому оцінка відображає ймовірність того, що Revolut може виявитися неготовим або буде невідповідально реагувати на нові стандарти та підходи ведення бізнесу. Сила впливу цього ризику оцінюється як дуже висока, оскільки він має комплексний характер і створює загрози одразу на трьох стратегічних напрямках: регуляторному тиску, репутаційних ризиках, а також можливості залучати капітал. Разом ці точки впливу зумовлюють стратегічну необхідність відповідності принципам сталого розвитку для компанії та загрожують довгостроковою вразливістю в разі ігнорування, що може призвести до втрати конкурентних позицій.

Наступною важливою категорією є юридичні та репутаційні ризики.

Регуляторний ризик зумовлений агресивною експансією компанії та проявляється через окремі інциденти та перевірки, а також ускладнення отримання повноцінних банківських ліцензій. Найбільш показовим є тривалий процес отримання ліцензії у Великобританії, де компанія подала заявку ще в 2021 р., однак отримала обмежену ліцензію лише в липні 2024 р., після майже трьох років «інтенсивної регуляторної перевірки» з боку Управління з пруденційного регулювання (Prudential Regulation Authority, PRA) та Управління з фінансової

поведінки (Financial Conduct Authority, FCA) [46]. Генеральний директор Нік Сторонський згодом визнав, що «менша компанія отримала б ліцензію легше», що прямо вказує на те, що поєднання зростаючого масштабу з невідповідними системами контролю було основною перешкодою [45, 75].

Наразі компанія знаходиться на етапі «мобілізації», що означає перехід до отримання повноцінної ліцензії. Хоча стандартний термін цього етапу складає 12 місяців, станом на кінець 2025 року фінальна авторизація затримується через додаткові вимоги PRA. Згідно Reuters, в затримці отримання фінальної ліцензії вбачається невідповідність інфраструктурним та безпековим вимогам, а також слабкість AML-процедур [47]. Регулятор вимагає від Revolut демонстрації більш надійних систем управління ризиками, які б відповідали масштабу глобальних операцій, перш ніж зняти обмеження на обсяг депозитів. Затягування мобілізаційного періоду створює стратегічну невизначеність, адже без повноцінної ліцензії компанія не може використовувати розгорнути запуск ряду нових продуктів, що було заплановано на 2026 р. [48]. Таким чином, оцінка цього ризику (В-6, С-9) відображає його критичну важливість для компанії, але вірогідність негативного сценарію оцінюється як помірно висока через поточну невизначеність.

Ризик фінансового моніторингу (AML/CTF) полягає в тому, що стрімке масштабування бізнесу створює системний конфлікт між залученням клієнтів та якістю фінансового моніторингу. Результатом цього став штраф від Банку Литви у 2025 році. В свою чергу, Європейський центральний банк (ЄЦБ), який нещодавно взяв на себе прямий нагляд за європейським підрозділом Revolut, також висловив занепокоєння та вимагає від компанії посилення контролю за фінансовими злочинами та вдосконалення системи корпоративного управління [77]. Оцінка цього ризику (В-7, С-7) зумовлена тим, що проблеми у сфері AML є для Revolut поточною та системною проблемою, що робить майбутні порушення ймовірними. Сила впливу є високою, оскільки наслідки штрафів регуляторів у ЄС виходять за межі фінансових збитків і посилюють перевірки в інших юрисдикціях (наприклад, щодо видачі повноцінної ліцензії у Великобританії).

Репутаційний ризик, пов'язаний із внутрішньою культурою, трансформувався з побічної проблеми агресивного зростання в регуляторний фактор. Повідомлення ЗМІ та відгуки колишніх співробітників створили картину робочого середовища, де заохочувалася понаднормова робота, ставилися нереалістичні цілі, а оцінка ефективності була жорсткою [78, 79]. Для нівелювання цього ризику компанія впровадила систему «Карта», яка прив'язує виплату бонусів співробітникам до дотримання процедур ризик-менеджменту та комплаєнсу. Оцінка цього ризику (В-5, С-5) є помірною, що відображає баланс між історичною репутацією та нещодавніми заходами з трансформації корпоративної культури. Сила впливу є помірною, адже ризик не несе прямої фінансової загрози, але зменшує здатність компанії будувати стійку організацію та залучати таланти.

Далі розглянемо фінансові ризики.

Кредитний ризик став набагато більш значущим для Revolut внаслідок збільшення частки кредитної діяльності в структурі виручки. Протягом 2023-2024 рр. компанія реалізувала стратегію нарощування портфеля незабезпечених споживчих кредитів, валовий обсяг яких в 2024 р. зріс майже вдвічі з 655 млн дол до 1.3 млрд дол [51]. Оцінка цього ризику (В-7, С-6) зумовлена підвищенням вразливості балансу до якості обслуговування боргу, особливо в умовах волатильності реальних доходів населення. На відміну від забезпеченого іпотечного кредитування, споживчі позики є першими, за якими домогосподарства припиняють виплати у разі фінансових труднощів. Проте, аналіз структури доходів свідчить про стійкість моделі: відсотковий дохід у 2024 році склав близько 26% від загальної виручки [44]. Домінування комісійних доходів від підписок та транзакцій виступає ефективним захисним фактором, що знижує залежність фінансового результату від якості кредитного портфеля порівняно з традиційними банками.

Специфіка ринкового ризику Revolut посилюється інтеграцією продуктів з високою волатильністю, зокрема торгівлі криптоактивами, що робить комісійні доходи чутливими до циклічних спадів на ринках капіталу. Водночас, ризик ліквідності оцінюється як мінімальний завдяки консервативній політиці управління пасивами та підтримці високих значень таких ключових показників, як коефіцієнт

покриття ліквідності (LCR та коефіцієнт чистого стабільного фінансування [57]. Отже, оцінка ризику (B-7, C-6) включає суттєву ймовірність коливань подібних активів, а також помірний вплив через диверсифікацію виручки та консервативне управління капіталом.

Нарешті, прямий вплив на розвиток компанії мають технологічні та продуктові ризики.

Технологічна інфраструктура Revolut, яка є основою його бізнес-моделі, зумовлює ризик кібербезпеки, адже зазнає значного навантаження не лише через зростання обсягів операцій, але й через постійні загрози з боку зловмисників. Прецедентом реалізації цього ризику стала атака, внаслідок якої зловмисники отримали доступ до даних 50 тис. клієнтів за допомогою методів соціальної інженерії, спрямованих на співробітників. Цей інцидент висвітлює людський фактор як одну з найслабших ланок у системі безпеки Revolut, що є типовою проблемою для компаній, які швидко зростають і масово наймають персонал, де культура безпеки може не встигати за розширенням штату. Інший тип ризику пов'язаний із вразливостями в бізнес-логіці платіжних систем. У період з кінця 2021 до початку 2022 року Revolut втратив близько 20 мільйонів дол власних корпоративних коштів через недолік у своїй платіжній системі в США [72, 81]. Цей випадок вказує на потенційні прогалини, які можуть виникати при швидкому розгортанні продуктів на нових ринках без достатньо глибокого тестування всіх можливих сценаріїв. Разом ці інциденти демонструють, що технологічний ризик для Revolut охоплює не лише кібербезпеку інфраструктури, але й навчання персоналу, тестування бізнес-логіки продуктів та освіту й захист клієнтів.

Оцінка цього ризику (B-5, C-8) відображає помірну ймовірність значного інциденту в умовах розвиненої технологічної інфраструктури, де людський фактор є найслабшою ланкою. Водночас сила впливу є дуже високою, оскільки масштабний інцидент може призвести до масового відтоку користувачів, регуляторних штрафів та суттєвої шкоди для бренду.

Ризик фрагментації продуктової стратегії полягає у вимушеній відмові компанії від концепції «супердодатку», єдиної точки входу для всіх фінансових потреб клієнта, що може призвести до розмивання бренду.

У вересні 2024 року компанія запустила окремий додаток «Revolut Invest», націлений на конкуренцію з Robinhood та eToro. Це рішення є визнанням того, що єдиний інтерфейс не здатен ефективно поєднувати розрізнені функції, такі як базові платіжні сервіси, із здійсненням приватних інвестицій, без шкоди для загального користувацького досвіду. В той же час, відхід від ідеї єдиного інтерфейсу створює ризик фрагментації екосистеми, де компанія має підтримувати та просувати ряд додатків. Обслуговування, маркетинг та клієнтська підтримка декількох додатків збільшує витрати, ускладнює крос-продажі та підвищує операційну складність.

Оцінка цього ризику (В-5, С-6) є помірною, оскільки запуск окремого додатку вже свідчить про реалізацію цього ризику. Сила впливу також є помірною, оскільки потенційний відхід від концепції «супердодатку» до «екосистеми додатків», може призвести до фрагментації бренду та втрати переваги єдиного користувацького досвіду. Це, в свою чергу, створює виклики у сфері маркетингу та утримання клієнтів і може розмити позиціонування компанії на ринку.

Іншим ризиком є слабкість користувацького досвіду. Незважаючи на технологічність продукту, користувацький досвід та якість клієнтської підтримки залишаються однією з найслабших сторін Revolut. Статистика скарг до британського фінансового омбудсмена (FOS) за 2023-2025 рр. показує, що Revolut демонструє високу кількість звернень щодо шахрайства, перевищуючи традиційні банки [83]. Ці проблеми є наслідками довготривалої пріоритетності залучення нових клієнтів над якісним обслуговуванням існуючих, і можуть посилитися в разі продовження використання поточного підходу.

Оцінка цього ризику (В-8, С-3) зумовлена тим, що проблеми користувацького досвіду є системними і є прямим наслідком бізнес-моделі, що надає пріоритет масштабуванню над якістю обслуговування. При цьому сила впливу є низькою, оскільки для переважної більшості користувачів, які не

стикаються з нестандартними проблемами, переваги низьких комісій та широкого функціоналу переважають потенційні недоліки сервісу.

Проаналізувавши вірогідність та силу впливу виявлених ризиків, можемо зобразити мапу ризиків (рис. 3.1):

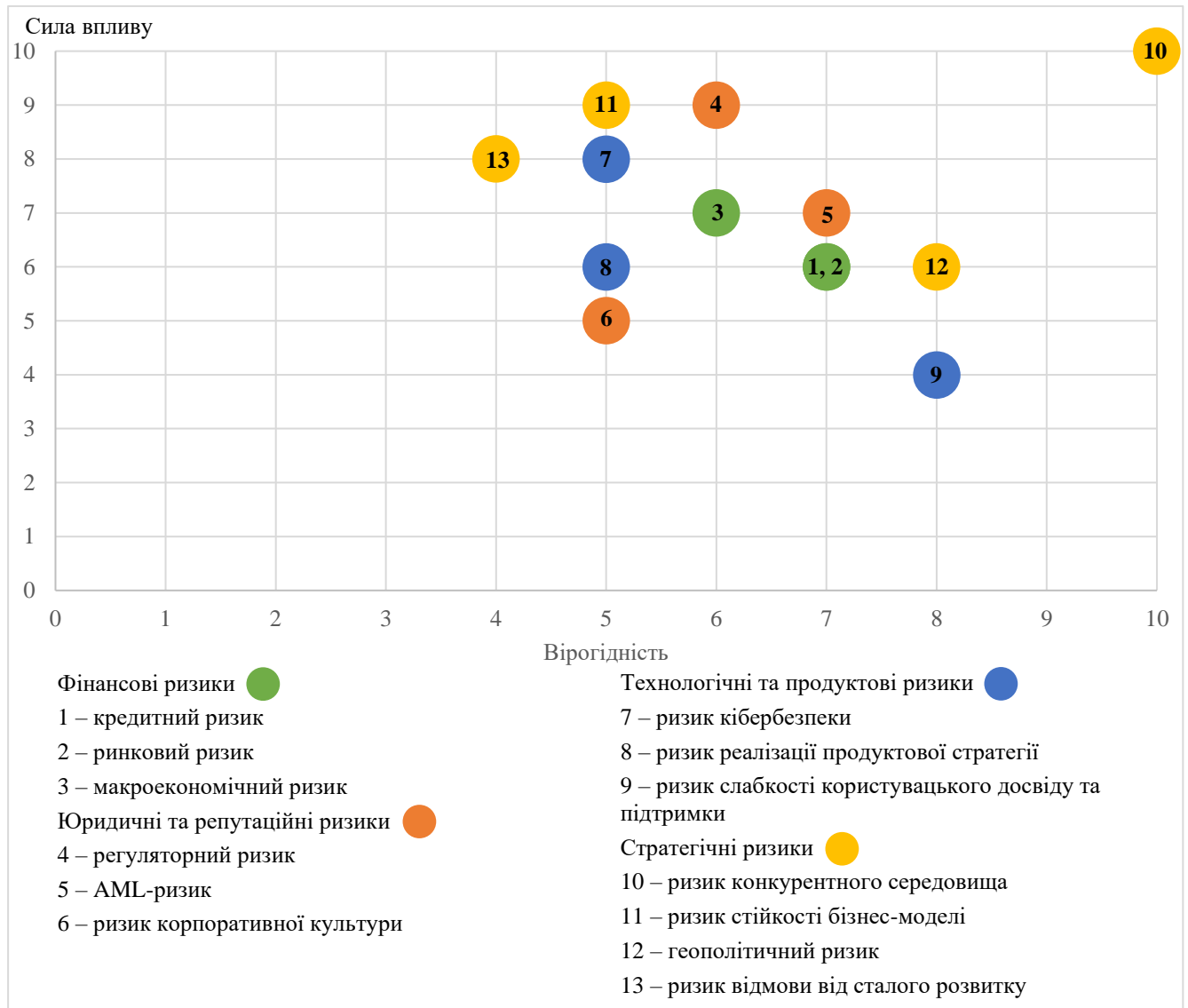


Рисунок 3.1 – мапа ризиків компанії Revolut (складено автором)

Аналіз матриці ризиків свідчить, що Revolut функціонує в середовищі з високою концентрацією загроз, однак профіль цих ризиків є чітко структурованим. Переважна більшість ідентифікованих ризиків, зокрема юридичні, технологічні та фінансові, можуть бути класифіковані як керовані. Хоча вони вимагають постійної уваги та значних інвестицій у системи контролю та моніторингу, компанія має прямі важелі для пом'якшення їхнього впливу через вдосконалення внутрішніх процесів, посилення інфраструктури та диверсифікацію продуктового портфеля.

Водночас три ризики формують ядро стратегічних викликів для Revolut, що становлять найбільшу небезпеку для довгострокової конкурентоспроможності компанії. Критичним ризиком є конкуренція – єдина екзистенційна загроза, що є постійною умовою ринку та вимагає від компанії безперервних інновацій та інвестицій лише для збереження поточних позицій. Іншими двома небезпечними ризиками з надзвичайно високим впливом є регуляторний, пов'язаний із отриманням ліцензії у Великобританії, а також ризик стійкості бізнес-моделі.

Для протидії широкому спектру загроз компанія розробила та імплементувала комплексну систему управління ризиками (Enterprise Risk Management Framework, ERMF) [44]. Ця система є основою для прийняття рішень на всіх рівнях організації та побудована на моделі «трьох ліній захисту». ERMF розроблена для забезпечення послідовного та надійного підходу до ідентифікації, оцінки, управління, моніторингу та звітування щодо всіх суттєвих ризиків, з якими стикається компанія. Ключовою метою системи є підтримка стратегічних цілей компанії, забезпечуючи при цьому фінансову стійкість, операційну надійність та відповідність регуляторним вимогам у всіх юрисдикціях присутності.

Центральним елементом ERMF є чіткий розподіл ролей та відповідальності в рамках трьох ліній захисту. Перша лінія складається з бізнес-підрозділів та операційних команд, які безпосередньо відповідають за ризики, що виникають у їхній повсякденній діяльності, та несуть основну відповідальність за їх управління. Друга лінія, що включає незалежні функції ризик-менеджменту та комплаєнсу, встановлює загальні політики, процедури та ліміти, а також здійснює нагляд і перевіряє рішення першої лінії, забезпечуючи об'єктивну оцінку ризиків. Третя лінія представлена функцією внутрішнього аудиту, яка надає Раді директорів та вищому керівництву незалежну та об'єктивну оцінку ефективності перших двох ліній захисту та загальної системи внутрішнього контролю. Нагляд за всією системою здійснюється на рівні Ради директорів, зокрема через спеціалізовані комітети, такі як Комітет з ризиків, що забезпечує відповідність ERMF загальній стратегії та толерантність до ризику компанії.

В основі моделі ERMF Revolut лежить чітко визначена таксономія ризиків, що класифікує загрози за сімома ключовими категоріями. Ця структура дозволяє охопити як традиційні банківські ризики, так і специфічні загрози, притаманні технологічним компаніям:

1. Стратегічний (Бізнес) ризик полягає у втраті прибутковості або ринкової частки через помилкові управлінські рішення, нездатність адаптуватися до змін у конкурентному середовищі або макроекономічні шоки.

2. Операційний ризик охоплює потенційні збитки внаслідок неадекватності або збоїв внутрішніх процесів, систем, помилок персоналу або зовнішніх подій. Включає кібербезпеку, ІТ-стійкість та управління ризиками третіх сторін.

3. Фінансовий ризик є агрегованою категорією, що об'єднує декілька ризиків. Кредитний ризик охоплює потенційні збитки від дефолту фінансових партнерів, ринковий ризик охоплює збитки від коливань валютних курсів та відсоткових ставок, ризик ліквідності та капіталу охоплює нездатність виконувати зобов'язання та підтримувати достатній рівень регулятивного капіталу.

4. Ризик регуляторної відповідності означає загрозу адміністративних або юридичних санкцій, збитків чи репутаційної шкоди через недотримання законодавства, регуляторних норм або стандартів поведінки на ринку.

5. Ризик моделювання є специфічним ризиком, пов'язаним із потенційними збитками через помилки в розробці, впровадженні або використанні моделей (алгоритмів), включаючи моделі штучного інтелекту та машинного навчання, які використовуються для скорингу, AML-фільтрації та маркетингу.

6. Ризик фінансових злочинів включає ризик використання продуктів компанії для відмивання коштів (AML), фінансування тероризму (CTF), обходу санкцій, а також ризик зовнішнього шахрайства.

7. Ризик культури охоплює шкоду для клієнтів, співробітників або репутації компанії внаслідок невідповідної корпоративної поведінки, етичних порушень або слабого внутрішнього управління.

Окрім головних поточних ризиків, компанія також згадує новітні ризики, які наразі мають менший вплив, але на які компанія звертає увагу через стратегічний характер загрози.

Revolut визначає поточний економічний та геополітичний ландшафт як ключовий ризик, що формується. Висока інфляція, зростання відсоткових ставок та потенційна рецесія на ключових ринках створюють значну невизначеність. Ці умови можуть призвести до збільшення кількості непрацюючих кредитів та зменшення загальних споживчих витрат, що безпосередньо вплине на доходи та прибутковість Revolut. Поточна геополітична напруженість, зокрема війна в Україні, додає ще один рівень ризику, впливаючи на стабільність ринку та ускладнюючи дотримання санкційних режимів.

Компанія також визнає кліматичний ризик як зростаючий довгостроковий виклик, що має два основні компоненти: фізичні та перехідні ризики. Фізичні ризики, такі як екстремальні погодні явища, можуть порушити бізнес-процеси, негативно вплинути на ринок та клієнтів, або створити кризові ситуації, що можуть стати поштовхом для інших ризиків. Перехідні ризики є більш значущими та пов'язані з ширшими економічними змінами на шляху до низьковуглецевої економіки. Ці зміни можуть вплинути на оцінку інвестицій компанії, а також на кредитоспроможність бізнес-клієнтів Revolut, особливо тих, що працюють у вуглецевоемісних секторах.

Revolut наголошує на швидких змінах та зростаючій складності регуляторного ландшафту як на важливому ризику. Оскільки компанія розширює лінійку продуктів та виходить на нові ринки, вона стикається зі зростаючою кількістю різноманітних, а іноді й суперечливих, нормативних вимог. Регулятори приділяють більшу увагу фінансовому сектору, зосереджуючись на захисті прав споживачів, боротьбі з фінансовими злочинами (AML) та операційній стійкості. Дотримання цих очікувань вимагає значних та постійних інвестицій у комплаєнс та юридичні команди для уникнення штрафів та репутаційної шкоди.

Окрім цього, компанія вказує на розвиток штучного інтелекту як на ключову сферу для уваги, адже ця технологія створює нові ризики, такі як складні види

шахрайства та кібератаки. Крім того, компанія повинна постійно впроваджувати інновації, щоб не відставати від нових технологій та конкурентів, а нездатність швидко адаптуватися може призвести до втрати конкурентної переваги.

В контексті сталого розвитку, стратегія Revolut базується на двох основних принципах: побудові глобального фінансового додатку на принципах сталого розвитку та надання клієнтам контролю над їхнім впливом на довкілля [67]. Компанія визнає свою відповідальність за добробут планети та спільнот, тому для управління цим напрямком було створено Комітет зі сталого розвитку, який відповідає за нагляд за ESG-стратегією, включаючи кліматичні аспекти [44]. Одним із ключових напрямків роботи є вимірювання та зменшення власного корпоративного вуглецевого сліду. У партнерстві з компанією Watershed, Revolut вимірює свій вуглецевий слід у режимі реального часу, дотримуючись GHG Protocol. За даними за 2024 рік, валові корпоративні викиди компанії становили 359 тис. метричних тон CO₂e [44]. Для скорочення викидів, Revolut впроваджує низку заходів. Енергія, що використовується в офісах у Лондоні та Вільнюсі, на 100% надходить із відновлюваних джерел, і компанія практикує гнучкі умови праці, що дозволяють співробітникам працювати з дому. Також впроваджено проактивне управління відходами, що включає сортування, переробку та повторне використання або передачу електронного обладнання на благодійність. Іншою частиною стратегії Revolut є надання клієнтам можливості для участі в екологічних ініціативах. Основним механізмом для цього є функція «пожертви» у додатку, яка дозволяє користувачам перераховувати кошти на користь благодійних організацій. Revolut співпрацює з глобальними та локальними партнерами, такими як WWF та Rainforest Alliance, допомагаючи їм збирати кошти на проекти з боротьби зі зміною клімату та захисту біорізноманіття [66].

Система ERMF компанії Revolut є формально досконалою та відповідає кращим практикам галузі. Однак аналіз операційних інцидентів та регуляторних заходів виявляє, що компанія потребує більш якісного практичного управління окремими категоріями ризиків.

Незважаючи на імплементацію окремих ініціатив у сфері сталого розвитку, у діяльності Revolut зберігається значний простір для поглиблення інтеграції ESG-принципів у ядро бізнес-моделі. Поточна стратегія компанії фокусується переважно на операційній еко-ефективності (Score 1 та 2), що є недостатнім для глобального банку, основний екологічний вплив якого формується через «фінансовані викиди». Для забезпечення відповідності кращим галузевим практикам компанії необхідно розширити публічне звітування за стандартами GHG Protocol, включивши повне розкриття даних за Score 3. Це вимагає впровадження методології оцінки вуглецевого сліду клієнтів та об'єктів інвестування. Паралельно існує нагальна потреба в перегляді інвестиційних політик та процедур формування кредитного портфеля шляхом інтеграції ESG-ризиків у моделі скорингу та прийняття рішень. Такий підхід дозволить не лише формально відповідати регуляторним вимогам, але й підвищити якість активів, мінімізуючи частку галузей з високими перехідними кліматичними ризиками в портфелі.

Що стосується ризику фінансових злочинів, наразі механізми контролю демонструють ознаки перевантаження. Штраф Банку Литви у 2025 р. та затримка з отриманням повної ліцензії у Великобританії є прямими індикаторами того, що системи AML не масштабуються синхронно зі зростанням клієнтської бази. Проблема полягає у якості автоматизованих процесів та затримках через ручну перевірку підозрілих транзакцій, що свідчить про недостатню зрілість процесів.

Аналогічно, інцидент із втратою 20 млн дол у США через логічну помилку в платіжній системі демонструє недостатню ефективність процедур валідації моделей та тестування нових продуктів, що вказує на превалювання швидкості впровадження інновацій над глибиною контролю якості.

Отже, система управління ризиків Revolut виглядає як система, що реагує на вже існуючі проблеми, а не запобігає їм. Найбільші зусилля компанії спрямовані на сфері (AML, корпоративна культура), де вже виникли публічні проблеми та тиск з боку регуляторів, що свідчить про недостатню здатність компанії проактивно управляти новими загрозами.

Також система виглядає недостатньо ефективною для управління екзистенційними загрозами, такими як ризик високої конкуренції та ризик стійкості бізнес-моделі. Ці загрози вимагають не стільки контролю, скільки постійної стратегічної адаптації, і незрозуміло, як формальна ERMF сприяє цьому процесу. Як було зазначено, система також ігнорує ключові продуктові ризики, що є критичним недоліком для технологічної компанії.

3.2. Прогноз міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut

Для прогнозування довгострокової міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut застосуємо методологію «семи сил», розроблену інвестиційним стратегом та дослідником Гамільтоном Гелмером. На відміну від аналізу тимчасових переваг, таких як операційна ефективність чи швидкість виходу на ринок, цей підхід фокусується на виявленні стійких структурних умов, які дозволяють компанії генерувати високий прибуток в довгостроковій перспективі. Гелмер визначає сім таких «сил»: економія на масштабі, мережеві ефекти, контрпозиціонування, витрати на перехід, брендинг, обмежений ресурс та сила процесу. Застосування цієї методології до Revolut дозволить системно оцінити, чи змогла компанія за роки швидкого зростання трансформувати свої початкові переваги у справжні, важкодоступні для копіювання конкурентні ролі, які захищатимуть її ринкові позиції та прибутковість в умовах жорсткої конкуренції. В рамках подальшого аналізу послідовно розглянемо позиції Revolut через призму кожної із семи сил, оцінивши поточний та прогнозний (на горизонті 10 років) стан сил для компанії в балах від 1 до 5. На основі оцінок складемо багатокутник та розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності, а також проведемо порівняння поточного та майбутнього стану конкурентоспроможності компанії.

Економія на масштабі є, безперечно, найпотужнішою та найбільш очевидною конкурентною перевагою Revolut. Ця сила, за визначенням Гелмера, виникає, коли компанія може обслуговувати кожного наступного клієнта зі значно нижчими граничними витратами, ніж її конкуренти, що дозволяє їй або

пропонувати нижчі ціни, або отримувати вищу прибутковість при зростанні. У контексті цифрового банкінгу ця сила проявляється через здатність розподіляти високі фіксовані витрати на технологічну розробку та інфраструктуру на широку клієнтську базу, тоді як граничні витрати на обслуговування кожного додаткового користувача стають дуже малими.

Поточний стан сили для компанії Revolut оцінюється як 4. Завдяки агресивному масштабуванню, дохід на одного співробітника у 2024 р. склав 398 тис. дол, порівняно з 319 тис. дол у 2023 р., чиста прибутковість досягла 26%, а капітальні інвестиції становили лише 0.3% від виручки [44]. Ці показники свідчать про те, що витрати на розвиток платформи ефективно амортизуються глобальною аудиторією, що дозволяє утримувати низьку собівартість транзакцій. Однак, Revolut не можна назвати абсолютним ринковим лідером через конкуренцію з великими міжнародними фінансовими групами. Такі банки, як Barclays, HSBC або JPMorgan, мають значно більшу клієнтську базу, а також фінансові ресурси. Це надає їм перевагу у доступі до дешевшого капіталу та можливість утримувати ринкові позиції, поглинаючи збитки масштабом, недосяжним для Revolut на даному етапі. Таким чином, хоча Revolut є лідером за ефективністю серед необанків, він все ще поступається за абсолютним масштабом ресурсів традиційним фінансовим групам.

Прогнозний стан сили оцінюється як 5. Прогноз базується на відмінності в структурі витрат, порівняно з традиційними банками, а також ефективності цифровій моделі для розширення клієнтської бази. Вихід на нові ринки, зокрема Індії та Латинської Америки, дозволить розширити базу користувачів та створить цінову перевагу, оскільки питомі витрати на одного клієнта будуть вкрай низькими.

Відповідно до методології Г. Гелмера, сила процесу виникає, коли компанія розробляє унікальну конфігурацію внутрішніх операційних процесів, що забезпечують вищу ефективність або якість, яку конкуренти не можуть скопіювати через її складність та неявність.

Поточний стан цієї сили для компанії оцінюється в 4 бали. Для Revolut ця сила є другою за значущістю після ефекту масштабу та є результатом глибокої

інтеграції технологій в усі аспекти діяльності. Ряд критичних для масштабування процесів, таких як онбординг нових клієнтів, моніторинг транзакцій, або управління глобальною платіжною інфраструктурою, є оптимізованими для досягнення максимальної автоматизації. Результатом глибокої автоматизації став приріст роздрібною клієнтської бази на 15 млн користувачів у 2024 р., який відбувся за одночасного зниження частки адміністративних витрат з 68% до 56% від виручки [44]. Також, компанія має перевагу щодо запуску нових продуктів та виходу на нові ринки за рахунок оптимізованих процесів, що забезпечують швидкість та низькі інвестиції, порівняно з конкурентами.

Прогнозний стан цієї сили оцінюється в 5 балів. Подальший розвиток процесної сили відбуватиметься через синергію операційної ефективності та принципів сталого розвитку (ESG). По-перше, повна автоматизація регуляторної звітності та AML-контролю дозволить мінімізувати операційні ризики та забезпечити відповідність вимогам наглядових органів без втрати швидкості обслуговування. По-друге, компанія має інтегрувати стандарти сталого розвитку безпосередньо в операційну модель. Це передбачає впровадження наскрізного обліку викидів за протоколом GHG (включно зі Score 3), оптимізацію вуглецевого сліду кредитного портфеля через скорингові моделі оцінки кліматичних ризиків та масштабування зелених фінансових продуктів. Здатність поєднати низьку собівартість транзакцій з високою прозорістю звітності та етичними стандартами ведення бізнесу посилить операційну модель, що забезпечить нарощення міжнародної конкурентоспроможності компанії.

Згідно з методологією Г. Гелмера, сила бренду визначається як здатність компанії отримувати премію до ціни або частку ринку завдяки сформованому сприйняттю та довірі споживачів, навіть за умови ідентичності об'єктивних характеристик продукту з конкурентами. У банківському секторі головним аспектом впливу бренду є довіра, адже репутаційна надійність є ключовим фактором вибору фінансового партнера для відкриття рахунку.

Поточний стан сили для компанії оцінюється в 3 бали. З одного боку, компанія володіє високим рівнем впізнаваності та сприймається як технологічний

лідер у категорії цифрового банкінгу, що підтверджується високими темпами органічного залучення клієнтів: у 2024 р. 65% нових користувачів долучились за рекомендацією [44]. За даними Brand Finance, у 2024 році вартість бренду Revolut зросла на 795% і досягла 1.9 млрд дол, що зробило його найбільш зростаючим банківським брендом у світі [84]. Однак, щоб об'єктивно оцінити цю силу, необхідно порівняти її з лідерами ринку. Вартість бренду лідера європейського та британського ринків, HSBC, становить 27.8 млрд дол, що в 14 разів більше. З іншого боку, репутаційний стан компанії залишається вразливим, що стримує формування довіри, порівняно з традиційними фінансовими установами. Низка негативних інцидентів, зокрема кібератака 2022 р., штраф Банку Литви, а також негативні відгуки щодо якості обслуговування, негативно вплинули на сприйняття надійності бренду.

Прогнозний стан оцінюється в 4 бали через зміцнення позицій бренду під впливом демографічних та стратегічних факторів. По-перше, для молодого покоління, яке досягне пікової економічної активності, Revolut буде більш позитивно сприйматися через нижчий рівень консерватизму серед споживачів. По-друге, стратегія супердодатку дозволить збільшити обізнаність про бренд за межами фінансової сфери, а також диференціювати бренд на емоційному рівні через асоціації з широким спектром послуг. По-третє, робота компанії над регуляторною відповідністю дозволить посилити довіру, що підтверджуватиметься ліцензуванням у ключових юрисдикціях. По-четверте, реалізація ініціатив зі сталого розвитку покращить сприйняття бренду серед сучасного покоління в рамках тренду відповідального споживання та піклування про навколишнє середовище, який все більше впливає на споживчий вибір брендів.

Витрати на перехід виникають, коли клієнт зазнає фінансових, часових або операційних втрат при зміні постачальника послуг. У банківському секторі ця сила визначається глибиною інтеграції фінансової установи в життя клієнта через активність повсякденного користування та довгострокові продукти, такі як іпотека, пенсійний рахунок, інвестиції.

Поточний стан сили для Revolut оцінюється в 2 бали. Незважаючи на значну клієнтську базу, для більшості користувачів Revolut виконує функцію фінансового інструменту для окремих потреб, тоді як основні фінансові потоки домогосподарств проходять через традиційні банки. Низьке проникнення у довгострокові фінансові продукти та низьке залучення роботодавців для зарплатних проєктів робить процес закриття рахунку безболісним для клієнта.

Прогнозний стан сили оцінюється в 3 бали внаслідок реалізації комплексної стратегії утримання, яка базується на чотирьох взаємопов'язаних компонентах:

Для споживчого сегменту важливе значення має реалізація стратегії «основного банку». Досягнення цієї мети можливе через зростання залучення клієнтів до регулярної взаємодії з додатком та просування довгострокових продуктів. В контексті повсякденного користування рахунком Revolut критично важливим є розвиток екосистеми нефінансових сервісів, що стимулюватиме клієнтів через зручність та бонуси. В той же час, іпотечні та кредитні продукти дозволять глибше інтегрувати клієнтів та створять додатковий бар'єр для виходу.

Для сегменту заможних клієнтів бар'єром виступає використання інвестиційних продуктів та послуг з управління активами. Перенесення активів до іншого брокера є технічно складним процесом, що може супроводжуватися транзакційними витратами та податковими наслідками, що дозволить ефективно утримувати клієнтів у екосистемі.

На корпоративному рівні витрати на перехід можуть бути найвищими в разі глибокої інтеграції платформи в операційні процеси компаній (автоматизація виплати зарплат, управління витратами співробітників, еквайринг). Якісний розвиток платформи Revolut Business та підвищення ціннісної пропозиції зробить зміну провайдера економічно недоцільною через необхідність перебудови внутрішніх бізнес-процесів та ІТ-інтеграцій.

Мережевий ефект виникає, коли цінність платформи для кожного користувача зростає пропорційно до збільшення кількості учасників мережі. Прикладом цієї сили у фінансовому секторі є міжнародні платіжні системи (Visa, MasterCard), чия домінантна позиція базується на міжбанківських партнерствах.

Чим більше банків приєднується до системи, тим ширший спектр транзакцій вона здатна опрацювати, підвищуючи цінність для кожного наступного учасника через зростання мережі розрахунків.

Поточний стан для Revolut можна оцінити лише в 2 бали, адже на поточному етапі власна мережева цінність Revolut обмежується функціоналом внутрішніх P2P-переказів, який дозволяє клієнтам миттєво пересилати кошти без комісій. Проте цей ефект є локальним і не створює високого бар'єру для виходу. Споживачі можуть легко замінити Revolut іншими банківськими додатками, оскільки базові транзакційні потреби задовольняються через загальнодоступну інфраструктуру платіжних систем, незалежно від банку.

Прогноз передбачає помірне зростання сили до 3 балів за умови успішної реалізації стратегії супердодатку та розвитку бізнес-напрямку.

Залучення нефінансових сервісів дозволить створити мережевий ефект для учасників партнерської програми. Чим більше сервісів-партнерів буде доступно в рамках платформи Revolut, тим більше вона матиме активних користувачів, а чим більше активних користувачів має платформа, тим вигідніше новим партнерам долучатися до програми. Прикладом реалізації цієї стратегії є глобальне партнерство з Booking.com в листопаді 2025, за яким Revolut Pay інтегровано як метод оплати з функцією one-click checkout. Додаткова мотивація для користувачів платити через Revolut (отримання 10-кратну кількість бонусів «RevPoints») підвищує їх активність та підвищує вигоду для участі нових партнерів [87].

Другий вектор посилення сили базується на платформі Revolut Business. Компанія пропонує переваги для корпоративних клієнтів, які здійснюють розрахунки всередині екосистеми Revolut, такі як безкоштовні та швидкі внутрішні перекази між бізнес-акаунтами Revolut, на відміну від транскордонних переказів через мережу SWIFT, які можуть тривати до 3 робочих днів та коштувати 20-50 дол за транзакцію, або SEPA. Чим більше компаній-контрагентів використовують Revolut Business, тим більшою є мотивація відкриття рахунку для нових учасників.

Відповідно до методології Г. Гелмера, контрпозиціонування виникає, коли нова компанія впроваджує бізнес-модель, яку існуючі конкуренти не можуть

скопіювати без нанесення шкоди власному існуючому бізнесу. Для компанії revolut ця сила історично базувалася на цифровій бізнес-моделі та агресивному ціноутворенні, що зумовлювало втрату користувачів традиційними банками через ціновий тиск та швидкість обслуговування.

Поточний стан для компанії оцінюється в 2 бали, адже наразі сила контрпозиціонування Revolut суттєво знизилась порівняно з періодом початкового зростання. Традиційні банки адаптувалися до тренду цифровізації, запустивши власні мобільні додатки, функціонал яких задовольняє більшість потреб клієнтів. Крім того, операційна гнучкість Revolut, яка частково пояснювалася менш жорстким підходом до комплаєнс-процедур, зменшується через перебудову внутрішніх процесів для отримання банківських ліцензій та уникнення регуляторного тиску. Таким чином, цифрова модель більше не є унікальною характеристикою, яку конкуренти не можуть відтворити.

Прогнозний стан для сили контрпозиціонування також оцінюється в 2 бали, однак вектор її реалізації змінюється через стратегію «супердодатку». Перевага компанії полягатиме в побудові платформи, що дозволяє інтегрувати нефінансові споживчі послуги в інтерфейс додатку, або через платформу Revolut Pay. На противагу, традиційні банки все пропонують виключно фінансові продукти без інтеграції партнерств у основну бізнес-модель. Проте, ця перевага не створює радикального розмеження між Revolut та іншими учасниками ринку та більше спрямована на розвиток та монетизацію власної клієнтської бази.

За визначенням Г. Гелмера, унікальний ресурс – це актив, який забезпечує компанії преференційний доступ до створення цінності та який неможливо скопіювати конкурентам. Ключовою ознакою унікальності ресурсу вважається виключність володіння та неможливість розробки об'єктивного аналога.

Поточний стан цієї сили для компанії оцінюється в 1 бал, адже на даному етапі розвитку Revolut не володіє вираженим унікальним ресурсом. По-перше, у FinTech-галузі відсутній ефективний патентний захист на бізнес-моделі або інтерфейси, а програмний код та функціонал додатку можуть бути легально відтворені конкурентами. По-друге, банківські ліцензії, якими оперує компанія, не

є дефіцитним активом, а виступають стандартною вимогою для входу на ринок, доступною всім існуючим або потенційним конкурентам. По-третє, монополія на клієнтські дані у Європі та Великобританії нівельована директивою PSD2 та стандартами Open Banking. Це означає, що конкуренти можуть отримати легальний доступ до транзакційної історії клієнта Revolut (за його згодою), що руйнує інформаційну асиметрію.

Прогнозний стан за цією силою також оцінюється в 1 бал через відсутність передумов для формування активів з ознаками унікальності. У довгостроковій перспективі технологічні рішення (ШІ-моделі, хмарна інфраструктура) ставатимуть все більш стандартизованими та доступними для широкого кола конкурентів. Глобальні регуляторні тренди (зокрема, ініціативи Open Finance у ЄС та США) спрямовані на подальшу демократизацію доступу до даних, що унеможлиблює побудову захисних бар'єрів на основі володіння інформацією.

Таким чином, оцінка конкурентних переваг дозволяє наочно продемонструвати прогнозну динаміку ринкового стану компанії Revolut. При цьому, необхідно розмежовувати поняття конкурентних переваг та конкурентоспроможності підприємства. Стратегічні сили, проаналізовані за методологією Г. Гелмера, виступають окремими факторами, що дозволяють утримувати та розширювати ринкові позиції. Натомість конкурентоспроможність компанії є інтегральною характеристикою, що відображає сукупний ефект конкурентних переваг на внутрішню та зовнішню стійкість бізнесу. Для візуалізації трансформації стратегічного профілю Revolut, застосуємо метод багатокутника конкурентоспроможності (рис. 3.2).

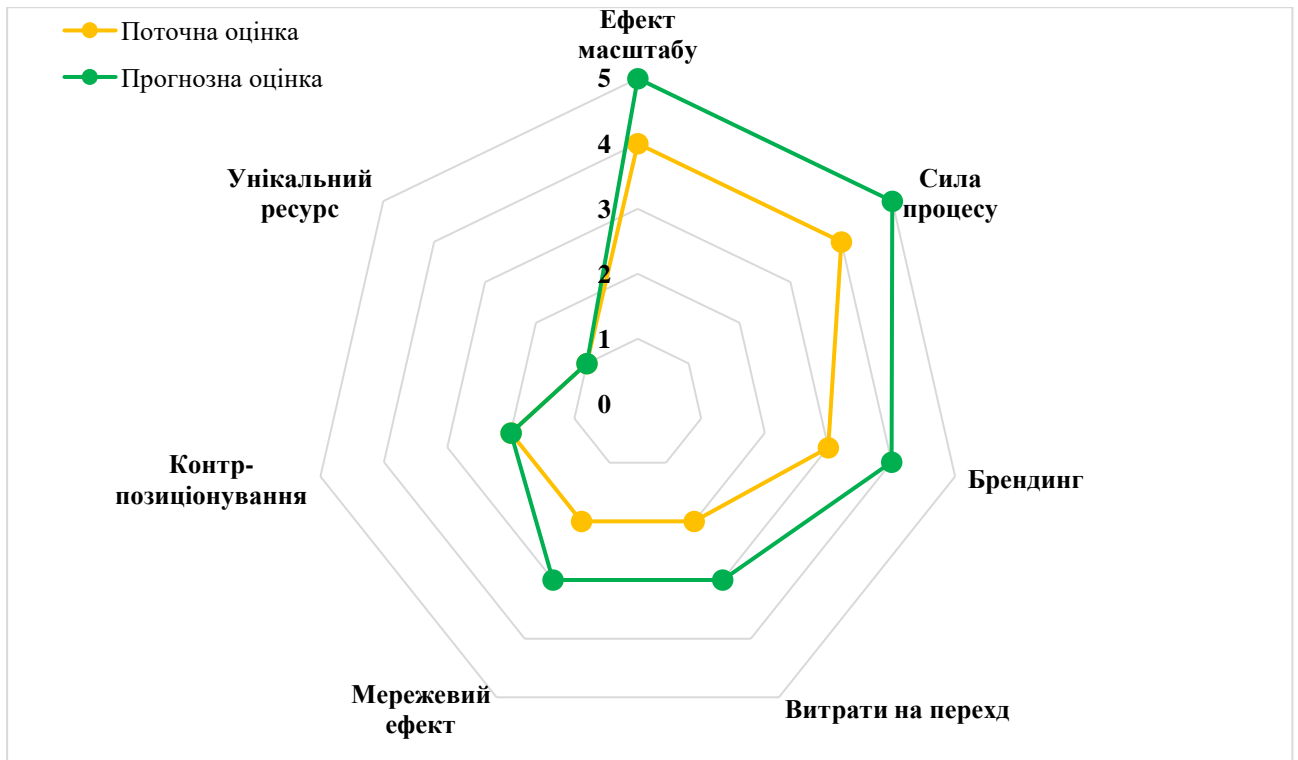


Рисунок 3.2 – багатокутник конкурентоспроможності компанії Revolut
(складено автором)

Порівняння поточного та прогнозного профілів конкурентоспроможності компанії Revolut дозволяє зробити висновок про стратегічний розвиток бізнесу.

Фундаментом бізнес-моделі Revolut залишається поєднання економії на масштабі та процесної сили. Стратегія компанії полягає не у диверсифікації фокусу, а в розвитку вже існуючих сильних сторін. Продовження глобальної ринкової експансії паралельно з дисципліною у витратах за рахунок автоматизації та технологій дозволить утримувати темп зростання та прибутковість, що є необхідною умовою ринкового лідерства.

Для посилення конкурентоспроможності важливим також є розвиток сил, що полягають в утриманні та розвитку клієнтської бази. Реалізація стратегій «основного банку» та супердодатку в роздрібному сегменті, а також покращення ціннісної пропозиції в корпоративному, дозволять максимізувати позитивну вартість клієнта (Lifetime value, або LTV) та відповідно підвищити окупність інвестицій в розвиток продукту та маркетинг.

В той же час, компанія має об'єктивні обмеження щодо контрпозиціонування та володіння унікальними ресурсами. В існуючих ринкових

умовах, обидва напрями є складними для реалізації та відповідно мають потенційно нижчу окупність інвестицій. Таким чином, визнання цих обмежень є стратегічно правильним, і для компанії є більш раціональним зосередитися на асиметричній конкуренції, де переваги в ефективності та зростанні компенсують відсутність унікальних активів.

Отже, прогнозований рівень конкурентоспроможності Revolut визначається стратегією спеціалізації. Успіх переходу від етапу стрімкого зростання ціною стійкості до зрілої операційної моделі та подальшого розширення ринкової частки залежить від здатності менеджменту реалізовувати ключові конкурентні переваги компанії та будувати відповідне ринкове позиціонування.

3.3 Розробка стратегічної дорожньої карти для забезпечення сталої міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut на глобальному фінансовому ринку

Аналіз поточного стану Revolut та виділення пріоритетів для досягнення високого рівня міжнародної конкурентоспроможності в прогнозному періоді, виявили наявність проблемних зон в розвитку компанії. Revolut демонструє високу операційну ефективність та темп зростання, однак ці переваги послаблюються проблемами в регуляторній площині, технологічними ризиками, а також конкурентним тиском. Відповідно, стратегія забезпечення довгострокової конкурентоспроможності вимагає трансформаційного підходу, що передбачає поетапний перехід від моделі агресивного масштабування до моделі довгострокової монетизації та інституційної стійкості.

Запропонована дорожня мапа структурована за трьома часовими горизонтами, кожен з яких має чіткий стратегічний фокус. На короткостроковому етапі (2025-2026 рр.) пріоритетом є усунення критичних вразливостей у сфері комплаєнсу та завершення ліцензування на ключових ринках. Середньостроковий період (2027-2030 рр.) спрямований на поглиблення інтеграції клієнтів та розбудову B2B-екосистеми. Довгострокова перспектива (2030-2035 рр.)

передбачає максимізацію операційної ефективності, лідерства у сфері сталого розвитку, а також побудови довгострокового бренду та репутації, що дозволить зміцнити міжнародну конкурентоспроможність компанії Revolut.

Короткостроковий горизонт планування визначається як критичний період трансформації, на якому фокус має змінитися з агресивної географічної експансії на покращення операційної моделі та усунення регуляторних недоліків. Пріоритетом є побудова надійних процесів, здатних підтримувати подальше масштабування бізнесу без зростання операційних та репутаційних ризиків.

Першочерговим завданням є успішне завершення «стадії мобілізації» у Великобританії та отримання повноцінної банківської ліцензії без обмежень на залучення депозитів. Це вимагає повної імплементації вимог PRA щодо достатності капіталу та стійкості систем управління ризиками, адже затримка з отриманням ліцензії пов'язана із занепокоєнням регуляторів щодо «глобальних систем контролю ризиків» компанії [47]. Паралельно, реагуючи на виклики у сфері фінансового моніторингу, компанія має реалізувати програму глибокої модернізації функції комплаєнсу. Ключовою ініціативою є впровадження новітніх ШІ-алгоритмів для аналізу транзакцій у реальному часі. Це дозволить підвищити точність виявлення підозрілих операцій, трансформуючи комплаєнс з обмежуючого фактору на елемент процесної сили. Отримання повноцінної ліцензії у Великобританії має критичний вплив (9), оскільки розблоковує доступ до депозитного фондування, знімає обмеження на кредитування та знімає суттєвий репутаційний ризик, що може завадити подальшому зростанню. Оцінка витрат (7) відображає, що інвестиції полягають в покращенні існуючої інфраструктури, а не повної структурної перебудови.

Для вирішення дилеми між універсальністю «супердодатку» та глибиною спеціалізованих сервісів, компанія має розвивати гібридну архітектуру. Метою такої архітектури є збереження простоти основного інтерфейсу для масового користувача при одночасному задоволенні потреб окремих сегментів в окремих інтерфейсах. При цьому, основний додаток Revolut повинен зберегти статус єдиної платформи для продуктів з управління фінансами та стилю життя з подальшою

інтеграцією сервісів, що мають високу частоту використання та синергію з платежами. Запуск окремого додатку Revolut Invest натомість є окремою пропозицією для іншого профілю користувача та потребує складних аналітичних інструментів. Виокремлення Invest дозволяє конкурувати зі спеціалізованими брокерами (Interactive Brokers, Robinhood) за якістю терміналу, не жертвуючи простотою основного банківського продукту. При цьому обидва додатки мають функціонувати в єдиному контурі авторизації (SSO) та балансу, забезпечуючи безшовний перехід. Ініціатива має помірний вплив (5), оскільки окремий додаток Invest вже запущено, і завдання полягає в комунікації продуктової пропозиції споживачам. Витрати (5) є середніми, оскільки відображають інвестиції в масштабування додатку Invest та залучення аудиторії.

Окремим стратегічним пріоритетом є ліквідація відставання у сфері сталого розвитку та забезпечення відповідності вимогам Директиви ЄС щодо корпоративної звітності (CSRD). Поточні ініціативи компанії, сфокусовані на вуглецевій нейтральності власних офісів (Score 1 та 2), є недостатніми для глобальної фінансової групи. Тому на цьому етапі Revolut має розробити та імплементувати комплексну методологію обліку непрямих викидів (Score 3), що охоплює весь ланцюг створення вартості, включаючи «фінансовані викиди» клієнтів та об'єктів інвестування, відповідно до стандартів GHG Protocol.

Крім того, критично важливою є інтеграція факторів кліматичного ризику безпосередньо в процедури прийняття кредитних рішень та управління ризиками. Це передбачає розробку внутрішніх моделей, здатних оцінювати вплив кліматичних ризиків на платоспроможність позичальників, особливо у корпоративному сегменті. Лише через системну інтеграцію ESG-критеріїв у операційну діяльність та забезпечення прозорості звітності компанія зможе нівелювати репутаційні ризики та підготувати підґрунтя для залучення додаткового капіталу в майбутньому. Вплив оцінено як середній (6) на поточному етапі, оскільки мова йде про базову відповідність регуляторним нормам (CSRD), які є важливими для уникнення регуляторних санкцій та репутаційних ризиків.

Витрати (5) є помірними, адже ініціатива передбачає обмежені короткострокові інвестиції в рамках цієї ініціативи.

Після подолання нагальних проблем операційної моделі, стратегічний фокус компанії у середньостроковому періоді має зміститися на зміну відносин з клієнтами. Ключовим завданням етапу є реалізація стратегії «основного банку» та створення мережевих ефектів через інтеграцію з глобальними партнерами.

Наступним кроком є розвиток продуктової екосистеми для довгострокової лояльності. Метою цієї ініціативи є трансформація характеру взаємодії з клієнтом від транзакційних відносин до довгострокового партнерства. Реалізувати дану ініціативу можна через кілька напрямів. По-перше, це запуск програм іпотечного кредитування на європейських ринках, що історично є найефективнішим інструментом зниження відтоку клієнтів [88]. По-друге, Revolut має використати свою технологічну перевагу для створення повністю цифрового процесу отримання іпотеки, що скорочує час прийняття рішення, порівняно з процесами традиційних банків. По-третє, компанія має активно просувати продукт зарплатного рахунку для постійної взаємодії з клієнтами та побудови звичок та позитивного досвіду. По-четверте, активне просування продуктів для кожного етапу життя клієнтів від дитячих карток до сімейного капіталу та пенсійних рахунків підтримує постійну актуальність ціннісної пропозиції компанії. Дана ініціатива має максимальний вплив (10), адже відображає центральну стратегію компанії та має на меті створення довгострокових стабільних когорт користувачів, що є критично важливим для довгострокового ринкового лідерства. Ініціатива також вимагає максимальних витрат (10) через необхідність інвестицій в суттєве розширення ціннісної пропозиції, підготовку технологічної інфраструктури під нові продукти, а також стратегічний маркетинг для зміни поведінки споживачів.

Іншим важливим напрямом є розбудова B2B-напрямку. Наразі клієнтська база Revolut Business становить близько 500 тис. компаній, що є незначною часткою порівняно з роздрібним сегментом з понад 65 млн користувачами [44, 49]. Розвиток напрямку Revolut Business має на меті трансформацію платформи з вторинного сегменту на важливий драйвер зростання. По-перше, важливою

перевагою Revolut є можливість поєднати роздрібних клієнтів із торговцями в єдиній екосистемі. Активне впровадження платіжного методу Revolut Pay для споживачів дозволить скорочувати час обробки платежу від 1-3 робочих днів до кількох хвилин та підтримувати низькі комісії, що є важливим для МСБ. По-друге, надання локальних реквізитів (IBAN) у ключових валютних зонах (USD, GBP, EUR, INR) для компаній-експортерів дозволить компаніям приймати платежі від закордонних клієнтів як локальні перекази, уникаючи комісій SWIFT та втрат на конвертації. По-третє, поглиблення інтеграції в операційні процеси компаній через інструменти управління витратами допоможе оптимізувати карткові витрати, автоматизувати звітність, а також здійснювати централізоване управління з кабінету, створить зручний досвід для корпоративних клієнтів. Вплив даної ініціативи оцінюється як критичний (9), адже розвиток корпоративного сегменту є стратегічним бізнес-напрямом, масштабування якого є важливим драйвером довгострокового зростання. Витрати оцінюються як високі (8) через подальші інвестиції в розвиток продукту, маркетингові витрати на залучення, а також технологічні витрати для максимальної ефективності функціонування платформи.

Для посилення ціннісної пропозиції для роздрібних клієнтів Revolut має вийти за межі суто фінансових послуг, інтегруючи широкий спектр партнерських сервісів. Запуск партнерства з Booking.com, що дозволив оплачувати подорожі через Revolut Pay з нарахуванням бонусів, є прикладом співпраці з глобальним учасником іншої галузі, та має бути масштабований на інші індустрії, такі як авіаперевезення, або e-commerce [87]. Подібні угоди створюють перехресний мережевий ефект, за якого користувачі отримують знижки та кешбеки, що стимулює транзакційну активність, а партнери отримують доступ до платоспроможної аудиторії, що підвищує привабливість Revolut Pay. Вплив ініціативи оцінюється як помірно високий (7), адже партнерства з глобальними сервісами підвищують залученість клієнтів та є частиною стратегії «супердодатку», проте основний фокус компанії залишається на фінансових послугах. Витрати також оцінюються як помірно високі (7) та включають технічну інтеграцію, спільний маркетинг, а також комерційні умови розподілу доходів.

Для подальшого посилення ефекту економії на масштабі компанія повинна продовжити географічну експансію на ринки з високим потенціалом зростання, зокрема масштабуватися в Латинській Америці, Індії та поглибити присутність у США. Наприклад, в Індії компанія вже розпочала операційну діяльність із планом залучити 20 млн клієнтів до 2030 року [89]. На відміну від європейського ринку, стратегія в цих регіонах має базуватися на адаптації продукту до локальних специфік, як от інтеграція з національними системами миттєвих платежів, такими як UPI в Індії. У контексті сталого розвитку, розширення кредитного портфеля на цьому етапі має відбуватися виключно з урахуванням ESG-критеріїв, що дозволить диференціювати бренд та залучити екологічно свідомий сегмент аудиторії. Вплив ініціативи оцінюється як високий (8), адже вихід на ринки Індії, Латинської Америки та поглиблення присутності в США забезпечує ефект масштабу. Витрати також є високими (8) через необхідність адаптації продукту до локальних регуляторних вимог та платіжних систем, а також суттєві маркетингові витрати.

Для забезпечення довгострокової стійкості та нівелювання історичних репутаційних ризиків, пов'язаних із агресивним робочим середовищем, Revolut має реалізувати комплексну програму оновлення культури компанії. По-перше, необхідно здійснити перехід від парадигми агресивного зростання, яка була ефективною на стадії стартапу, до моделі довгострокової ефективності. Це передбачає перегляд комунікаційної стратегії найму, пріоритизацію професійного розвитку, психологічної безпеки в компанії. Метою є позиціонування Revolut як провідного роботодавця для зрілих фахівців та уникнення культури з високим рівнем вигорання. По-друге, необхідною є реструктуризація системи мотивації через впровадження збалансованої системи KPI, що ставить поряд з фінансовими показниками метрики якості, дотримання регуляторних норм та командної взаємодії. Розвиток системи «Karma», що відстежує поведінку співробітників, має еволюціонувати до механізму позитивного підкріплення, що винагороджує проактивне виявлення ризиків та етичну поведінку. Вплив ініціативи є високим (8), адже має значення для внутрішнього посилення конкурентоспроможності. Витрати

є помірними (5), оскільки трансформація вимагає переважно організаційних та процесуальних змін, а не прямих фінансових інвестицій.

Довгостроковий горизонт планування передбачає фіналізацію переходу компанії до статусу глобальної фінансової групи. Ключовим стратегічним викликом цього періоду є не стільки технологічна перевага, скільки побудова інституційної довіри та операційної досконалості, що забезпечить стійку міжнародну конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку.

Найважливішим завданням є трансформація бренду Revolut, головним аспектом якої є зміна сприйняття Revolut як вторинного банку для ризикових операцій до надійного партнера в усіх фінансових справах користувачів, що паралельно полегшить реалізацію стратегії «основного банку». Комунікаційна стратегія має змістити фокус з інноваційності на стабільність та безпеку, що дозволить залучати пенсійні заощадження та великі депозити, конкуруючи за рівнем довіри з традиційними банками (HSBC, J.P. Morgan). Не менш важливим є загальне зміщення акценту бренду з молоді на аудиторію середнього віку, для якої більш актуальним є пропозиція продуктів управління сімейним капіталом, спадкування та довгострокового інвестування. При цьому, бренд має балансувати між досягненням стабільності та збереженням технологічної зручності для уникнення відтоку лояльних користувачів до традиційних банків. По-друге, для залучення та утримання сегменту заможних користувачів Revolut має розвивати бренд як символ глобального стилю життя, конкуруючи з екосистемами рівня American Express. Це можливо реалізувати через пропозицію спеціальних програм, що надають доступ до ексклюзивних послуг. Вплив даної ініціативи оцінюється як критичний (9), адже в довгостроковій перспективі бренд стає головним активом довіри, що дозволяє конкурувати з системними банками. Витрати є помірно високими (7) та пов'язані з маркетинговими інвестиціями та підтримкою репутації.

З технологічного боку, Revolut має завершити перехід до моделі, яка за визначенням McKinsey визначається як «Агентні ІІІ». Агентними ІІІ є автономні системи, здатні виконувати складні робочі процеси без втручання людини. Впровадження агентного ІІІ дозволить досягти зниження витрат до 70% в окремих

операційних категоріях (обробка даних, комплаєнс). Також, за оцінками експертів, банки можуть збільшити рентабельність матеріального капіталу на 4 відсоткові пункти завдяки інтеграції ШІ, порівняно з іншими учасниками ринку [28]. Наостанок, глибоке впровадження ШІ-систем зменшить потребу в молодшому персоналі, змістивши фокус на висококваліфікованих архітекторів систем та експертів з дизайну, що відповідає культурі Revolut як технологічної компанії. Вплив ініціативи консервативно оцінено як помірно високий (7), оскільки довгостроковий ефект від повної ШІ-автоматизації ще не доведений емпірично. Витрати оцінюються як помірно високі (7) та відображають невизначеність щодо необхідних інвестицій в розробку ШІ-систем.

У вимірі сталого розвитку, принципи ESG мають бути повністю інтегровані в бізнес-модель як джерело конкурентної переваги.

Реалізація цієї ініціативи передбачає комплексні дії за трьома ключовими векторами. По-перше, це повна прозорість «фінансованих викидів» (Score 3). Згідно з поточним звітом Pillar 3, компанія стикається з дефіцитом даних для оцінки основних несприятливих впливів інвестицій [57, 59]. Стратегічною метою є впровадження наскрізної автоматизованої системи обліку вуглецевого сліду відповідно до стандартів GHG Protocol. По-друге, інтеграція ШІ-алгоритмів, що оцінюють вуглецеву інтенсивність кожної транзакції та кредитної угоди в режимі реального часу, дозволить Revolut стати першим глобальним банком, який оцінює кліматичний вплив всього портфеля активів з точністю до окремого клієнта, випереджаючи вимоги регуляторів ЄС (CSRD). По-третє, Revolut має зайняти домінуючу позицію у фінансуванні переходу до низьковуглецевої економіки завдяки просуванню «зелених» продуктів. Для роздрібних користувачів це можливо реалізувати через «зелену іпотеку», тобто, пропозицію нижчих відсоткових ставок для енергоефективної нерухомості, а також подальший розвиток залучення користувачів до кліматичних проєктів у додатку. Для корпоративного сегменту ефективними інструментами можуть бути спеціалізовані кредитні лінії для компаній, що інвестують у декарбонізацію виробництва, а також використання даних про транзакції для автоматичного присвоєння ESG-рейтингів

малим та середнім підприємствам, що спростить їм доступ до капіталу. Насамкінець, необхідне включення кліматичних стрес-тестів у стандартну модель оцінки достатності капіталу. Кредитний скоринг має автоматично враховувати вразливість застави до зміни клімату (наприклад, ризик повеней для нерухомості) та вразливість бізнес-моделі позичальника до регуляторних змін (наприклад, введення вуглецевих податків). Вплив ініціативи оцінюється як високий (8) з огляду на стратегічне значення відповідності компанії принципам сталого розвитку, а також відображення ESG-позиції компанії у вартості капіталу та оцінці інвесторів у довгостроковій перспективі. Витрати є помірними (6), оскільки базуються на подальшому розвитку існуючих підходів та ініціатив.

Таким чином, ми можемо сформуванати дорожню мапу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії Revolut (табл. 3.1.):

Таблиця 3.1 – Стратегічна дорожня мапа для досягнення довгострокової міжнародної конкурентоспроможності компанії Revolut

Пріоритет	Ініціатива	Вплив	Витрати
Короткострокові (1-3 роки)			
1	Побудова сильної системи комплаєнсу та отримання ліцензії у Великобританії	9	7
2	Реструктуризація продуктової архітектури	5	5
3	Гармонізація внутрішнього підходу щодо сталого розвитку з кращими практиками галузі	6	5
Середньострокові (3-5 років)			
1	Оновлення продуктової пропозиції в рамках стратегії «основного банку»	10	10
2	Масштабування B2B-напрямку	9	8
3	Розвиток екосистеми «супердодатку» через партнерства зі споживчими сервісами	7	7
4	Збільшення присутності на стратегічних ринках	8	8
5	Перезавантаження корпоративної культури	8	5

Продовження таблиці 3.1

Довгострокові (5+ років)			
1	Стратегічна трансформація бренду	10	10
2	Посилення операційних процесів за допомогою новітніх ІІІ-технологій	7	7
2	Досягнення ESG-лідерства	8	6

Джерело: авторський аналіз

У короткостроковій перспективі пріоритет надано ініціативам, які є критично важливими для стабілізації бізнесу та забезпечення подальшого зростання. У середньостроковій перспективі фокус зміщується на поглиблення відносин з клієнтами, диверсифікації джерел доходу, та побудові стійкої організації. У довгостроковій перспективі дорожня мапа передбачає впровадження системних змін, що вимагають значних капіталовкладень та поетапної імплементації. Ключовими векторами розвитку на цьому етапі визначено удосконалення операційної моделі, стратегічну розбудову бренду, а також глибоку інтеграцію принципів сталого розвитку в стратегічне управління компанією.

Таким чином, аналіз, проведений у цьому розділі, дозволяє сформулювати цілісний погляд на міжнародну конкурентоспроможність компанії Revolut. Стратегічна дилема компанії полягає в швидкому зростанні поряд із прибутковістю, що базується на ефекті масштабу та силі процесів, що відбувається в умовах слабких механізмів конкурентного захисту. Ця вразливість посилюється низкою критичних ризиків, зокрема високою конкуренцією, регуляторним тиском та ризиком стійкості бізнес-моделі. В рамках розробленої стратегічної дорожньої мапи, спрямованої на вирішення цієї дилеми, ініціативи структуровані таким чином, щоб забезпечити логічний перехід від вирішення нагальних проблем до побудови довгострокових конкурентних переваг. Тому реалізація запропонованої дорожньої мапи може допомогти перетворити поточну динаміку компанії Revolut на стійку та захищену лідерську позицію на глобальному фінансовому ринку.

ВИСНОВКИ

Проведений комплексний аналіз дозволив всебічно дослідити діяльність компанії Revolut, оцінити її поточну міжнародну конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість та стратегічні перспективи в контексті динамічної трансформації глобального банківського ринку.

Узагальнення теоретико-методологічних засад дозволило встановити, що сучасна парадигма міжнародної конкурентоспроможності трансформувалася від статичного ринкового детермінізму до динамічної ресурсної та цифрової адаптивності. Класичний підхід М. Портера, що базується на структурному позиціонуванні через лідерство у витратах або диференціацію, залишається фундаментом для аналізу галузевого середовища. Однак в динамічних ринкових умовах він доповнюється ресурсним підходом, який зміщує фокус на внутрішні активи компанії. Для високотехнологічних ринків актуальною також визначено стратегію «блакитного океану», яка передбачає відхід від прямої конкуренції через створення нового попиту та інновацію ціннісної пропозиції. Нарешті, економічні підходи доповнюються соціально-екологічним контекстом, що зумовило створення концепції «створення спільної цінності» як джерела конкурентних переваг, які орієнтовані на посилення власної конкурентоспроможності через позитивний вплив на зовнішнє середовище.

Визначено, що система детермінант конкурентоспроможності у цифрову епоху є багатовимірною та охоплює чотири ключові групи чинників. До структурних детермінант належать економія на масштабі та конфігурація ланцюга вартості. Ресурсні детермінанти фокусуються на нематеріальних активах, людському капіталі та інтелектуальній власності. В сучасних ринкових умовах критичного значення набули технологічні детермінанти, зокрема гнучкість ІТ-інфраструктури та цифрова адаптивність організації. Окрему групу складають соціальні та інституційні детермінанти, що включають інтеграцію принципів сталого розвитку та концепцію «залученості», де взаємодія з клієнтами та співробітниками розглядається як джерело стратегічної переваги.

Аналіз впливу бізнес-моделей засвідчив еволюцію від лінійних до платформних моделей, а також створення продуктивних екосистем. Цифрову трансформацію визнано ключовим фактором розвитку бізнес-моделей та встановлено, що важливим фактором їх зростання виступають мережеві ефекти. У фінансовому секторі традиційні фінансові послуги еволюціонували у бізнес-модель FinTech, тоді як концепція «супердодатку», яка передбачає інтеграцію класичних фінансових послуг із соціальними та споживчими сервісами, дозволяє компаніям досягати вищої залученості користувачів.

Комплексний аналіз глобального ринку фінансових послуг засвідчив, що галузь перебуває у фазі структурної трансформації, яка характеризується швидкою цифровізацією та зміною поведінки споживачів. Застосування моделі п'яти сил М. Портера дозволило ідентифікувати високий рівень конкурентного тиску, особливо у роздрібному сегменті. Визначено, що ключовими тенденціями ринку є зростання попиту на відкритий банкінг, інтеграція штучного інтелекту та посилення регуляторного нагляду. Водночас макроекономічна нестабільність та висока вартість капіталу створюють стратегічну невизначеність, сприяючи консолідації ринку навколо найбільш ефективних гравців.

У висококонкурентному середовищі Revolut займає лідерську позицію серед цифрових банків, що підтверджено результатами порівняльного бенчмаркінгу з ключовими конкурентами. Компанія демонструє перевагу за масштабом виручки та темпами її зростання, а також має найбільш збалансовану структуру доходів завдяки реалізації власної продуктової стратегії. Іншою сильною стороною компанії є операційна ефективність, яка забезпечує високу прибутковість та дозволяє ефективно зростати без залучення додаткового капіталу.

Аналіз фінансового стану підтвердив ефективність бізнес-моделі компанії. Фундаментальною характеристикою фінансової стійкості Revolut визначено консервативне управління балансом та ризик-показниками, що створює фундамент для подальшого зростання та нівелювання макроекономічних ризиків. Оцінка інвестиційної привабливості, проведена методом дисконтованих грошових потоків, виявила, що поточна оцінка компанії неповністю відображає потенціал її

зростання. При цьому, різниця в оцінках в основному пояснюється врахуванням інвесторами регуляторних ризиків. Водночас аналіз нефінансових факторів інвестиційної привабливості вказав на необхідність поглиблення ESG-стратегії для відповідності вимогам сталого інвестування.

Діагностика ризикового профілю Revolut за допомогою матриці ризиків виявила ряд ключових загроз. Визначено, що стратегічні ризики, зокрема посилення конкуренції, становлять найбільшу небезпеку для довгострокової конкурентоспроможності. У категорії операційних та регуляторних ризиків ключовою проблемою визначено недостатню зрілість систем внутрішнього контролю, які не відповідають масштабуванню бізнесу. Також суттєвим залишається технологічний ризик, оскільки залежність від цифрової інфраструктури робить компанію вразливою до кібератак та збоїв, що можуть завдати критичної репутаційної шкоди. Окрему загрозу становить група ESG-ризиків, адже ігнорування вимог щодо управління «фінансованими викидами» та кліматичними ризиками в кредитному портфелі може призвести до обмеження доступу до капіталу інституційних інвесторів та регуляторних санкцій. Аналіз діючої системи управління ризиками показав, що попри формальну відповідність, вона потребує трансформації від фокусу на вирішенні поточних інцидентів до проактивного управління стратегічними та продуктовими загрозами.

Системний аналіз стратегічної позиції Revolut, проведений за допомогою інструментарію SWOT дозволив кваліфікувати поточний рівень міжнародної конкурентоспроможності компанії як високий. Встановлено, що компанія використовує стратегію супердодатку для диверсифікації доходів та підвищення доходу від існуючих користувачів. З іншого боку, стратегія експансії підкріплюється інвестиційною програмою, спрямованою на подальше зростання клієнтської бази та вихід на нові ринки Азії та Америки. Розвиток B2B-напрямку визначено як додатковий стратегічний вектор, що генерує довгострокові грошові потоки. Водночас поглиблений аналіз довгострокової стійкості за методологією Г. Гелмера виявив структурну вразливість конкурентної позиції, адже позиція Revolut наразі спирається переважно на масштабування та операційну ефективність, тоді

як інші конкурентні переваги залишаються більш слабкими. Така конфігурація стратегії зумовлює необхідність посилення захисту ринкової позиції компанії у відповідь на посилення конкуренції.

На основі проведеного комплексного аналізу компанії Revolut, розроблено стратегічну дорожню мапу нарощення міжнародної конкурентоспроможності, яка структурована за трьома часовими горизонтами. Для короткострокового періоду пріоритетом визначено досягнення інституційної зрілості. Ключовою рекомендацією є завершення отримання повноцінної банківської ліцензії у Великобританії. Також запропоновано посилити продуктову архітектуру та ліквідувати прогалини у сфері сталого розвитку шляхом впровадження обліку непрямих викидів. У середньостроковій перспективі стратегічним вектором визначено трансформацію відносин з клієнтами у довгострокове партнерство через стратегію «основного банку». Важливим фактором зростання визначено масштабування B2B-напрямку через розбудову платформи для корпоративних користувачів. Географічна експансія має фокусуватися на ринках Індії та Латинської Америки. Довгострокова стратегія спрямована на досягнення технологічного та ціннісного лідерства. Вона передбачає подальше посилення операційної ефективності, досягнення сталого бренду надійного фінансового партнера, а також проактивну позицію у сфері сталого розвитку. Реалізація даних ініціатив дозволить компанії Revolut успішно виконати перехід від етапу швидкого зростання до довгострокового ринкового лідерства, конвертуючи поточні переваги у стійку довгострокову конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Е. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.
2. Барні Дж. Б. Ресурси фірми та стійка конкурентна перевага. Journal of Management. 1991. № 17. (с. 99–120). URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (Дата звернення: 30.11.2025)
3. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533. URL: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20\(1997\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf) (Дата звернення: 30.11.2025)
4. Trkman P. The Critical Success Factors of Business Process Management. International Journal of Information Management. 2010. № 30. (с. 125–134). URL: https://www.researchgate.net/publication/52011719_The_Critical_Success_Factors_of_Business_Process_Management (Дата звернення: 30.11.2025)
5. Чан К. В., Моборн Р. Стратегія блакитного океану: як створити простір ринку, що не має аналогів, і зробити конкуренцію неактуальною. 2005. URL: https://irp-cdn.multiscreensite.com/cb9165b2/files/uploaded/Blue%20Ocean%20Strategy%2C%20Expanded%20Edition_%20How%20to%20Create%20Uncontested%20Market%20Space%20and%20Make%20the%20Competition%20Irrelevant%20%28%20PDFDrive.com%20%29.pdf (Дата звернення: 30.11.2025)
6. Nadkarni S., Prügl R. Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. Manag Rev Q. 2021. № 71. (с. 233–341). URL: <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7> (Дата звернення: 30.11.2025)
7. Cusumano M. A., Yoffie D. B., Gawer A. The Future of Platforms. MIT Sloan Management Review. 2020. Vol. 61, № 3. (с. 46–54). URL: <https://mitsmr.com/2Szn7Tj> (Дата звернення: 30.11.2025)
8. Helmer H. W. 7 Powers: The Foundations of Business Strategy. Los Altos: Deep Strategy, 2016. 210 с.

9. OECD. Digital Disruption in Banking and its Impact on Competition. OECD Roundtables on Competition Policy Papers. 2020. № 243. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/02/digital-disruption-in-banking-and-its-impact-on-competition_330c7176/b8d8fcb1-en.pdf (Дата звернення: 30.11.2025)
10. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. HBR. 2006. Vol. 84, № 12. (с. 78–92). URL: https://www.academia.edu/17741283/Porter_Business_Case_for_CSR (Дата звернення: 30.11.2025)
11. Hermundsdottir F., Aspelund A. Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. Journal of Cleaner Production. 2021. Vol. 280. 124715. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124715> (Дата звернення: 30.11.2025)
12. Vilanova M., Lozano J., Arenas D. Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness. Journal of Business Ethics. 2008. Vol. 87. (с. 57–69). URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9812-2> (Дата звернення: 30.11.2025)
13. Kolodiziev O., Krupka M., Shulga N., Kulchytskyu M., Lozynska O. The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks. Banks and Bank Systems. 2021. Vol. 16, № 1. P. 81–91. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.08](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.08) (Дата звернення: 30.11.2025)
14. Kumar V., Pansari A. Competitive Advantage through Engagement. Journal of Marketing Research. 2016. Vol. 53, № 4. (с. 497–514). URL: <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044> (Дата звернення: 30.11.2025)
15. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка та держава. 2020. № 5. (с. 108–112). URL: <http://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.108> (Дата звернення: 30.11.2025)
16. Siudek T., Zawojcka A. Competitiveness in the Economic Concepts, Theories and Empirical Research. Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia. 2014. Vol. 13, № 1. (с. 91–108). URL: <https://aspe.sggw.edu.pl/article/view/511> (Дата звернення: 30.11.2025)

17. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2008. URL: https://teaching.up.edu/BUS580/bps/Barney%20and%20Hesterly,%202008,%20ch3_VRIO%20internal%20analysis.pdf (Дата звернення: 30.11.2025)
18. Стратегії конкурентного розвитку у глобальній економіці: монографія / [А. М. Поручник, Я. М. Столярчук, А. М. Колот] ; за заг. ред. А. М. Поручника та Я. М. Столярчук ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2016. – 332 с.
19. Jiménez G., Lopez J. A., Saurina J. How Does Competition Impact Bank Risk-Taking? Banco de España Working Papers. 2010. № 1005. URL: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosTrabajo/10/Fic/dt1005e.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
20. Mai X. B., Nguyen H. T., Phan T. H., Le H. D. An Overview of Digital Transformation in the Banking sector through Bibliometric Analysis. International Journal of Knowledge and Systems Science. 2025. Vol. 16, № 1. URL: <https://doi.org/10.4018/IJKSS.384591> (Дата звернення: 30.11.2025)
21. Samoday V., Mashyna Y., Rudenko N. Assessment of the Competitiveness of the Enterprise and Optimization of Its Activities. Intellect XXI. 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2022-1.3> (Дата звернення: 30.11.2025)
22. Liu E. X. Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks. IMF Working Papers. 2021. № 46. URL: <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/wp/2021/english/wpiea2021046-print-pdf.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
23. Buckley P., Pass C., Prescott K. Measures of International Competitiveness: A Critical Survey. Journal of Marketing Management. 1988. Vol. 4, № 2. (с 175–200). URL: <https://doi.org/10.1080/0267257X.1988.9964068> (Дата звернення: 30.11.2025)
24. HBR's 10 Must Reads on Strategy / [М. Е. Porter, W. С. Kim, R. А. Mauborgne et al.]. Boston: Harvard Business Review Press, 2011. (с. 26–42). URL: <https://www.blueoceanstrategyaustralia.com.au/wp-content/uploads/2023/08/HBRs-10-Must-Reads-on-Strategy.pdf#page=26> (Дата звернення: 30.11.2025)

25. Department of the Treasury. Financial Services Sector Risk Management Plan. 2025. URL: <https://home.treasury.gov/system/files/216/Financial-Services-Sector-Risk-Management-Plan.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
26. Benchmark International. Global Financial Services Industry Report. URL: <https://www.benchmarkintl.com/insights/global-financial-industry-report> (Дата звернення: 30.11.2025)
27. Dietz M., Kincses A., Seshadrinathan A., Yang D. Global Banking Annual Review 2022: Banking on a sustainable path. McKinsey & Company. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review%202022%20banking%20on%20a%20sustainable%20path/global%20banking%20annual%20review%202022%20banking%20on%20a%20sustainable%20path.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
28. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2025: Why precision, not heft, defines the future of banking. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review/why-precision-not-heft-defines-the-future-of-banking.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
29. Bhattacharyya D., Dietz M., Edlich A., Höll R., Mehta A., Weintraub B., Windhagen E. Global Banking Annual Review 2023: The Great Banking Transition. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review%202023/the-global-banking-annual-review-2023-vf.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
30. Mehta A., Thomas K., Dallerup K., Pancaldi L., Dietz M., Patiath P., Laszlo V., Sohoni V. Global Banking Annual Review 2024: Attaining Escape Velocity. McKinsey & Company. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/alumni/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review%202024%20attaining%20escape%20velocity/gbar-2024-attaining-escape-velocity-f.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)

31. BCG. Retail Banking Report 2025: From Branches to Bots. Will AI Agents Transform Retail Banking? Boston Consulting Group. 2025. URL: <https://web-assets.bcg.com/4c/7c/0c5f5a6f4803a910fb122f096bdc/2025-retail-banking-report-nov-2025.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
32. Goyal D., Varma R., Rada F., Morris N., Rotman F. et al. Global Fintech 2023: Reimagining the Future of Finance. Boston Consulting Group; QED Investors. 2023. URL: <https://web-assets.bcg.com/69/51/f9ce8b47419fb0bb9aeb50a77ee6/bcg-qed-global-fintech-report-2023-reimagining-the-future-of-finance-may-2023.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
33. ISDA, SIFMA. US Basel III Endgame: Trading and Capital Markets Impact. 2023. URL: <https://www.isda.org/a/I21gE/US-Basel-III-Endgame-Trading-and-Capital-Markets-Impact.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
34. Garg A., Maxwell M. N., Riba M., Flötotto M., Skau O. The state of retail banking: Profitability and growth in the era of digital and AI. McKinsey & Company. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/the%20state%20of%20retail%20banking%20profitability%20and%20growth%20in%20the%20era%20of%20digital%20and%20ai/the-state-of-retail-banking-profitability-and-growth-in-the-era-of-digital-and-ai.pdf (Дата звернення: 30.11.2025)
35. World Bank. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex> (Дата звернення: 30.11.2025)
36. Board of Governors of the Federal Reserve System. Large Commercial Banks. 2025. URL: <https://www.federalreserve.gov/releases/lbr/current> (Дата звернення: 30.11.2025)
37. Board of Governors of the Federal Reserve System. Assets and Liabilities of Commercial Banks in the United States (H.8). 2025. URL: <https://www.federalreserve.gov/releases/h8/current/default.htm> (Дата звернення: 30.11.2025)
38. Federal Deposit Insurance Corporation. Quarterly Banking Profile: Second Quarter 2025. 2025. URL: <https://www.fdic.gov/quarterly-banking-profile/quarterly-banking-profile-second-quarter-2025-pdf.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)

39. Uribe J., Taylor L., Rada F., Patil A., Togut L. Retail Banking in 2025. Boston Consulting Group. 2025. URL: <https://media-publications.bcg.com/Retail-Banking-in-2025.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
40. Tripathi S., Biffar A., Sudhakar A., Berz K., Coppola M. et al. The Future of Finance 2025: Fit for Growth, Built for Purpose. Boston Consulting Group. 2025. URL: <https://web-assets.bcg.com/2b/ee/c291f4164652a867da2c20c290eb/the-future-of-finance-2025-fit-for-growth-built-for-purpose.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
41. Tajitsu N. Why U.S. Bank Deposits Are Moving to Money-Market Funds. Bloomberg. 2023. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-03-31/why-us-bank-deposits-are-moving-to-money-market-funds> (Дата звернення: 30.11.2025)
42. TAB Insights. TAB Global 1000: World's Largest Banks 2025. 2025. URL: <https://tabinsights.com/ab1000/largest-banks-in-the-world> (Дата звернення 30.11.2025)
43. The Banker. Top 1000 World Banks 2025. 2025. URL: <https://www.thebanker.com/content/6ec20877-789a-472a-94e0-6d1187736ded> (Дата звернення: 30.11.2025)
44. Revolut Group Holdings Ltd. Annual Report 2024. 2025. URL: <https://assets.revolut.com/pdf/annualreport2024.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
45. PYMNTS. Bank of England Denies Conflict With Government Over Revolut Banking License. PYMNTS. 2025. URL: <https://www.pymnts.com/bank-regulation/2025/bank-of-england-denies-conflict-with-government-over-revolut-banking-license> (Дата звернення: 30.11.2025)
46. Matsuda T. Revolut still doesn't have its full UK banking licence. What's going on? Sifted. 2025. URL: <https://sifted.eu/articles/revolut-banking-licence-analysis> (Дата звернення: 30.11.2025)
47. Reuters. Revolut's full UK banking licence held up by concerns over global risk controls. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/revoluts-full-uk-banking-licence-held-up-by-concerns-over-global-risk-controls-2025-10-14> (Дата звернення: 30.11.2025)

48. Matsuda T. Leaked documents reveal Revolut plans for 2026 product blitz. Sifted. 2025. URL: <https://sifted.eu/articles/revolut-product-plan-2026-europe> (Дата звернення: 30.11.2025)
49. Revolut. Revolut Unveils Global HQ, Setting out Global Vision and Ambitious Timeline for 100 Million Customers. Revolut. 2025. URL: <https://www.revolut.com/en-US/news/revolut-unveils-global-hq-setting-out-global-vision-and-ambitious-timeline-for-100-million-customers> (Дата звернення: 30.11.2025)
50. Saulsbery G. Revolut to invest \$13B in global expansion. Banking Dive. 2025. URL: <https://www.bankingdive.com/news/revolut-invest-13-billion-global-expansion/761002>
51. Revolut. Reports and results. 2025. URL: <https://www.revolut.com/en-US/reports-and-results> (Дата звернення: 30.11.2025)
52. Wise. Results, reports and presentations. 2025. URL: <https://wise.com/owners/results-reports-presentations> (Дата звернення: 30.11.2025)
53. SoFi Technologies. SEC Filings. 2025. URL: <https://investors.sofi.com/financials/sec-filings/default.aspx> (Дата звернення: 30.11.2025)
54. Monzo. Investor Information. 2025. URL: <https://monzo.com/investor-information> (Дата звернення: 30.11.2025)
55. Starling Bank. Investor Relations. 2025. URL: <https://www.starlingbank.com/investors> (Дата звернення: 30.11.2025)
56. Chime Financial, Inc. Form S-1 Registration Statement. U.S. Securities and Exchange Commission. 2025. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1795586/000162828025025059/chimefinancialinc-sx1wq1da.htm> (Дата звернення: 30.11.2025)
57. Revolut Group Holdings Ltd. Pillar 3 Disclosures 2024. 2025. URL: <https://assets.revolut.com/pdf/FY24-RGHL-Pillar-3-Report.pdf> (Дата звернення: 30.11.2025)
58. European Central Bank. ECB Banking Supervision publishes results of the 2024 SREP. 2024. URL: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/pr/date/2024/html/ssm.pr241217~8ca7d1d44e.en.html> (Дата звернення: 30.11.2025)

- 59.Revolut Holdings Europe UAB. Capital Adequacy and Risk Management Report (Pillar 3): 31 December 2024. 2025. URL: (Дата звернення: 30.11.2025)
https://assets.revolut.com/pdf/Capital_Adequacy_Risk_management_RHE_Q4_2024
- 60.European Central Bank. Supervisory Banking Statistics: Second Quarter 2025. URL:
https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.supervisorybankingstatistics_second_quarter_2025_202509.en.pdf (Дата звернення: 30.11.2025)
- 61.European Banking Authority. EBA updates report on monitoring liquidity coverage ratio and net stable funding ratio in the EU. 2025. URL:
<https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/press-releases/eba-updates-report-monitoring-liquidity-coverage-ratio-and-net-stable-funding-ratio-eu> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 62.Bloomberg. United Kingdom Government Bonds. 2025. URL:
<https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/uk> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 63.Damodaran A. Damodaran Online. New York University Stern School of Business. 2025. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 64.Makortoff K. Revolut valuation jumps to \$75bn as staff set for payout opportunity. The Guardian. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/business/2025/sep/01/revolut-valuation-jumps-75bn-staff-set-for-payout-opportunity> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 65.NAI500. Will Revolut's \$75B Dual IPO Jolt FTSE 100 and NY? 2025. URL:
<https://nai500.com/blog/2025/09/will-revolut-s-75b-dual-ipo-jolt-ftse-100-and-ny> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 66.Revolut. Donate through Revolut to protect our rainforests. Revolut. 2025. URL:
<https://www.revolut.com/blog/post/donate-through-revolut-to-protect-our-rainforests>
(Дата звернення: 30.11.2025)
- 67.Revolut. Sustainability. 2025. URL: <https://www.revolut.com/sustainability> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 68.Reuters. Lithuania fines Revolut 3.5 million euros for money laundering prevention failures. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/technology/lithuania-fines->

[revolut-35-million-euros-money-laundering-prevention-failures-2025-04-08](#) (Дата звернення: 30.11.2025)

- 69.FStech. FCA investigating Revolut over suspicious accounts. FStech. 2024. URL: https://www.fstech.co.uk/fst/FCA_Investigating_Revolut_Over_Transactions_From_Suspicious_Accounts.php (Дата звернення: 30.11.2025)
- 70.Withers I., Spezzati S., White L. Revolut audit queries, skittish regulators complicate its UK licence bid. Reuters. 2023. URL: <https://www.reuters.com/business/finance/revolut-audit-queries-skittish-regulators-complicate-its-uk-licence-bid-sources-2023-04-06> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 71.Page C. Revolut confirms cyberattack exposed data of 50,000 users. TechCrunch. 2022. URL: <https://techcrunch.com/2022/09/20/revolut-cyberattack-thousands-exposed> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 72.INCIBE. Revolut suffers cyberattack due to systems failure and loses several million. 2023. URL: <https://www.incibe.es/en/incibe-cert/publications/cybersecurity-highlights/revolut-suffers-cyberattack-due-systems-failure-loses-several-million> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 73.Reuters. Revolut weighs buying US bank in global expansion push, executive says. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com/legal/transactional/revolut-weighs-buying-us-bank-global-expansion-push-executive-says-2025-09-23> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 74.Revolut. Revolut doubles down on Business accounts and launches Revolut BillPay as global annualised revenues surpass \$500m. Revolut. 2024. URL: https://www.revolut.com/en-HR/news/revolut_doubles_down_on_business_accounts_and_launches_revolut_billpay_as_global_annualised_revenues_surpass_500m (Дата звернення: 30.11.2025)
- 75.Bloomberg. Revolut's Nik Storonsky Hints at US Banking License Application. Bloomberg. 2024. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-11-20/revolut-s-nik-storonsky-hints-at-us-banking-license-application> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 76.Bloomberg. How Revolut's UK Bank Became CEO Nik Storonsky's Number One Priority. Bloomberg. 2025. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-10->

- [01/how-revolut-s-uk-bank-became-ceo-nik-storonsky-s-number-one-priority](#) (Дата звернення: 30.11.2025)
77. Comfort N., Gani A. S. ECB Is Pushing UK Fintech Revolut to Bolster EU Bank Controls Amid Review. Bloomberg. 2024. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-07-19/ecb-is-pushing-uk-fintech-revolut-to-bolster-eu-bank-controls-amid-review> (Дата звернення: 30.11.2025)
78. Conchie C. Revolut builds ‘CultureLab’ to shake off workplace criticism. CityAM. 2023. URL: <https://www.cityam.com/revolut-builds-culturelab-to-shake-off-workplace-criticism/> (Дата звернення: 30.11.2025)
79. Makortoff K. Revolut tracking staff behaviour with points-based bonus system. The Guardian. 2025. URL: <https://www.theguardian.com/business/2025/apr/24/revolut-tracking-staff-behaviour-with-points-based-bonus-system> (Дата звернення: 30.11.2025)
80. INCIBE. Personal information leak at Revolut. 2022. URL: <https://www.incibe.es/en/incibe-cert/publications/cybersecurity-highlights/personal-information-leak-revolut> (Дата звернення: 30.11.2025)
81. Quinio A. Revolut faces lawsuit from thousands of fraud victims. Financial Times. 2024. URL: <https://www.ft.com/content/0025347f-6e0c-4dbd-9762-e4eec0431050> (Дата звернення: 30.11.2025)
82. Revolut. Revolut Invest app for driven investors is now live in Greece, Czechia and Denmark. Revolut. 2024. URL: <https://www.revolut.com/fr-LU/news/revolut-invest-app-for-driven-investors-is-now-live-in-greece-czechia-and-denmark> (Дата звернення: 30.11.2025)
83. Which? Revolut still the worst UK firm for fraud complaints, warns Which? Which? 2024. URL: <https://www.which.co.uk/news/article/revolut-still-the-worst-uk-firm-for-fraud-complaints-warns-which-axqr43W94wLn> (Дата звернення: 30.11.2025)
84. Brand Finance. UK Neobank Revolut is the fastest growing bank brand in the world, skyrockets nearly 800%. Brand Finance. 2025. URL: <https://brandfinance.com/press-releases/uk-neobank-revolut-is-the-fastest-growing-bank-brand-in-the-world-skyrockets-nearly-800> (Дата звернення: 30.11.2025)

- 85.FStech. Digital-only neobanks now tapped by 50% of UK adults. FStech. 2024. URL: https://fstech.co.uk/fst/Digital_Only_Neobanks_Now_Tapped_By_50pc_Of_UK_Adult_s.php (Дата звернення: 30.11.2025)
86. Oliver Wyman. How Apple Pay third-party access could alter mobile payments in Europe. Oliver Wyman. 2025. URL: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2025/feb/how-apple-pay-third-party-access-could-alter-mobile-payments-europe.html> (Дата звернення: 30.11.2025)
87. Revolut. Revolut expands travel footprint; launches new payments partnership with online travel platform Booking.com. Revolut. 2024. URL: https://www.revolut.com/en-PL/news/revolut_expands_travel_footprint_launches_new_payments_partnership_with_online_travel_platform_booking_com/
88. Tata Consultancy Services. Effective Customer Retention in the UK Mortgage Market. TCS White Papers. 2025. URL: <https://www.tcs.com/what-we-do/industries/banking/white-paper/uk-mortgage-effective-customer-retention>
- 89.Revolut. Revolut eyes 20 million customers in India by 2030. Revolut. 2025. URL: https://www.revolut.com/news/revolut_eyes_20_million_customers_in_india_by_2030/
- 90.Цимбал Л., Громенкова С., Фіцак П. Конкуентоспроможність глобальних брендів високотехнологічних секторів. Міжнародна економічна політика. 2024. № 40. С. 126–148. URL: <https://doi.org/10.33111/iep.2024.40.06> (Дата звернення: 30.11.2025)
- 91.Столярчук Я., Льницький Д., Рудьковський С. Зелене інвестування як механізм глобального сталого розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2023. № 2 (316). С. 241–246. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-39>
- 92.Кузьмін О.Є. Конкуентоспроможність підприємства: планування та діагностика: /Монографія/ О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник, О.П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 180 с.
- 93.Chopra D., Nadeau M.-C., Rajgopal K., Singh S. Unlocking value from technology in banking: An investor lens. McKinsey & Company. 2024. URL: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/unlocking%20value%20from%20technology%20in%20banking%20an%20investor%20lens/unlocking-value-from-technology-in-banking-an-investor-lens.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А: МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОЦІНКА ВАРТОСТІ КОМПАНІЇ REVOLUT

Оцінка власного капіталу здійснюється методом DCF на основі вільного грошового потоку для акціонерів (FCFE), дисконтованого за ставкою капіталу (cost of equity) через відсутність боргу в структурі капіталу компанії. Прогноз охоплює десять років з подальшим розрахунком термінальної вартості.

Траєкторія зростання виручки моделюється як спадна геометрична прогресія. Такий характер краще відображає більш різкий спад зростання та поступовий перехід до термінального періоду, ніж лінійна функція. Для обрахунку використовуємо формулу $y = a * b^x$ з одним параметром до зафіксованого темпу у 10 році, де роки індексуються від 0 до 10. Далі визначаються початкове та кінцеве зростання, а також коефіцієнт b для геометричної прогресії таким чином, щоб за $a = \text{початкове зростання}$, $x = 10$, $y(10) = c$, де c – кінцеве зростання. Проміжне зростання розраховується з фіксованими параметрами a та b для $x \in [0; 10]$.

Для моделювання прибутку до оподаткування ми також моделюємо прибутковість. Для моделювання прибутковості ми використовуємо два показники: валова прибутковість та адміністративні витрати як % від валового прибутку (адміністративне навантаження). Обидва показники моделюються за тим самим підходом, що й зростання виручки (за допомогою геометричної прогресії) для відображення зв'язку між операційними метриками.

Прибуток до оподаткування є вихідною основою для моделювання грошових потоків, згідно підходу Revolut у фінансовій звітності.

Чистий грошовий потік до акціонерів (FCFE) розраховується за формулою А.1:

$$FCFE = EBT + \text{noncash items} - \text{cash tax} - CAPEX + \Delta WC - \Delta R, \quad (\text{A.1})$$

де EBT – прибуток до оподаткування,

noncash items – негрошові статті, такі як амортизація,

cash tax – грошовий потік за оподаткуванням,

CAPEX – капітальні витрати,

ΔWC – зміна в робочому капіталі

ΔR – зміна нормативного резерву

Податок на прибуток моделюється за фіксованою ефективною ставкою (використовується номінальна ставка корпоративного податку Великобританії).

Негрошові статті моделюються аналогічно до виручки (за допомогою геометричної прогресії) в бік зменшення.

Капітальні витрати та зміни в робочому капіталі задаються як сталі відсотки від виручки.

Зміна регуляторного капіталу включає моделювання активів, зважених на ризик та ризик-показника CET1. Активи, зважені на ризик (як відсоток від виручки), та коефіцієнт CET1 моделюються аналогічно до виручки (за допомогою геометричної прогресії). Різниця в потребі регуляторного капіталу визначається як сума $\Delta CET1$ та ΔRWA :

Впливу коефіцієнта CET1 (формула A.2):

$$\Delta CET1 = RWA_t * (CET1_t - CET1_{t-1}), \quad (A.2)$$

де RWA_t – активи, зважені на ризик, поточного періоду,

$CET1_t$ – коефіцієнт CET1 поточного періоду,

$CET1_{t-1}$ – коефіцієнт CET1 попереднього періоду.

Впливу зміни активів, зважених на ризик (формула A.3):

$$\Delta RWA = CET1_t * (RWA_t - RWA_{t-1}), \quad (A.3)$$

де CET_t – коефіцієнт CET1 поточного періоду,

RWA_t – активи, зважені на ризик, поточного періоду,

RWA_{t-1} – активи, зважені на ризик, попереднього періоду.

Ставка дисконту для FCFE визначається за моделлю CAPM за формулою (A.4):

$$CoE = Rf + \beta * ERP, \quad (A.4)$$

де Rf – дохідність 10-річних суверенних облігацій до погашення,

β – галузевий показник без врахування боргу (unlevered) та з врахування грошових залишків (cash-corrected) для банків згідно даних Асвата Дамодарана,

ERP – премія за ризик ринку акцій для Великобританії згідно даних Асвата Дамодарана.

У кінці року №10 застосовується модель зростання за Гордоном (Формула A.5):

$$TV = FCFE_{10} * (1 + g) / (CoE - g), \quad (A.5)$$

Де FCFE(10) – недисконтований чистий грошовий потік для акціонерів у 10му році,
 g – фактор довгострокового росту,
 CoE – ставка дисконтування.

Фактор довгострокового росту обирається як номінальний довгостроковий темп, сумісний із цілями інфляції та реальним зростанням зрілої економіки. Поточна вартість TV(10) дисконтується на десять періодів.

Таблиця А.1: Методологія визначення ставки дисконтування в DCF-моделі

Показник	Знач.	Підхід
Безризикова ставка	4.68%	10-річні державні облігації Великобританії
Бета	0.365	«unlevered beta for banks (money center) corrected for cash»
ринкова ризик-премія	5.10%	премія для Великобританії на липень 2025
Ставка дисконтування	6.54%	

Джерела: складено автором на основі [62, 63]

Таблиця А.2: Прогноз показників DCF-моделі

Показник	Розмір -ність	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
Виручка	млн дол	5,933	8,306	10,881	13,601	16,185	18,613	20,846	22,931	24,766	26,252	27,564
Ріст виручки	%	50.00%	40.00%	31.00%	25.00%	19.00%	15.00%	12.00%	10.00%	8.00%	6.00%	5.00%
Валова приб.	%	75.00%	74.00%	73.00%	72.00%	71.00%	70.00%	69.00%	68.00%	67.00%	66.00%	65.00%
Валовий прибуток	млн дол	4,450	6,146	7,943	9,793	11,491	13,029	14,384	15,593	16,593	17,326	17,917
Адмінвитрати, % від ВП	%	55.00%	54.00%	54.00%	53.00%	53.00%	52.00%	52.00%	51.00%	51.00%	50.00%	50.00%
Адмінвитрати	млн дол	2,447	3,319	4,289	5,190	6,090	6,775	7,480	7,952	8,462	8,663	8,958
Прибуток до податків	млн дол	2,002	2,827	3,654	4,603	5,401	6,254	6,904	7,641	8,131	8,663	8,958
Ефективна ставка подат.	%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	25.00%
Грошовий потік за подат	млн дол	(501)	(707)	(913)	(1,151)	(1,350)	(1,563)	(1,726)	(1,910)	(2,033)	(2,166)	(2,240)
Негрошові статті, % вир.	%	4.00%	4.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
Негрошові статті	млн дол	237	332	326	408	486	558	625	459	495	525	551

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
ΔWC, % від виручки	%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
ΔWC	млн дол	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
RWA, % від виручки	%	180.00%	188.00%	197.00%	205.00%	215.00%	224.00%	234.00%	245.00%	256.00%	267.00%	280.00%
RWA	млн дол	10,679	15,615	21,435	27,882	34,798	41,693	48,781	56,181	63,400	70,092	77,179
СЕТ1	%	44.00%	42.00%	41.00%	39.00%	38.00%	36.00%	35.00%	34.00%	32.00%	31.00%	30.00%
Регуляторний резерв	млн дол	(1,519)	(1,860)	(2,230)	(2,086)	(2,349)	(1,786)	(2,064)	(2,028)	(1,186)	(1,440)	(1,425)
CAPEX, % від виручки	%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%
CAPEX	млн дол	(18)	(25)	(33)	(41)	(49)	(56)	(63)	(69)	(74)	(79)	(83)
FCFE	млн дол	202	568	804	1,734	2,138	3,407	3,677	4,092	5,333	5,503	5,762
Ставка дисконту	-	1.00	1.07	1.14	1.21	1.29	1.37	1.46	1.56	1.66	1.77	1.88
DFCFE	млн дол	202	533	708	1,433	1,660	2,482	2,514	2,626	3,212	3,111	3,058
Terminal value (TV)	млн дол	146,132										
Discounted TV	млн дол	77,546										
Equity value	млн дол	99,085										

Джерело: авторські розрахунки

Звіт подібності

Метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на прикладі Revolut

Автор Науковий керівник / Експерт

Ірклій А.О.проф. Антонюк Л.Л.

підрозділ

кафедра міжнародної економіки

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



24028

Кількість слів



189415

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		1

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

порядковий номер	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Копія тексту
		кількість ідентичних слів (фрагментів)
1	2016_6030601_Zlotnik_Marta_Lazarivna_9702 10/25/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	18 0.07 %
2	https://feap.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/2017-11-21-forex.pdf	7 0.03 %
3	https://feap.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/2017-11-21-forex.pdf	6 0.02 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

з домашньої бази даних (0.00 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-----------	--

з програми обміну базами даних (0.07 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	2016_6030601_Zlotnik_Marta_Lazarivna_9702 10/25/2024 National University "Lviv Politechnika" (National University Lviv Politechnika)	18 (1) 0.07 %

з Інтернету (0.05 %)



ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ДЖЕРЕЛО URL	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
2	https://fmao.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/2017-11-21-forex.pdf	13 (2) 0.05 %

Список прийнятих фрагментів (немає прийнятих фрагментів)

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
------------------	-------	---------------------------------------

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

**«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ
У ПАРАДИГМІ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

Макроекономічні наслідки глобальних фінансових криз як точка відліку інноваційних економічних трансформацій в Україні	
Яремко К. А.	
Інноваційні підходи до логістики під впливом геополітичних ризиків	231
КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ	
ПЛАТФОРМА	
«ЗЕЛЕНИЙ РОЗВИТОК, ЯК ІННОВАЦІЙНА СКЛАДОВА ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ	
УКРАЇНИ»	
	233
Артеменко А.В.	
Венчурні стратегії інноваційного лідерства БНП у парадигмі сталого розвитку	233
Бардега О.С.	
Цифровізація у перспективах митного співробітництва України та Румунії	236
Богуславська К.О.	
Вплив сучасних торговельних війн США на глобальний зелений перехід	239
Вольний А.С.	
Криптовалюта та блокчейн як інструменти забезпечення прозорості економіки у повоєнному відродженні України	243
Гаврилов Д.С.	
Інституційні, економічні та геополітичні чинники глобального лідерства провідних країн світу	245
Герасименко І.О.	
Залучення іноземних інвестицій як чинник підтримки зеленого розвитку в Україні: інструменти та перспективи	247
Демедюк А.М.	
Трансформація структури зовнішньої торгівлі України як передумова забезпечення конкурентоспроможності в контексті повоєнної відбудови	250
Ірклій А.О.	
Карбонооефективність цифрового й традиційного банкінгу світова практика	252
Каменчук П.О.	
Cashless Payments As A Driver Of Digital Green Economic Transformation	255
Качуvska O. Y.	
Global Media Industry In Times Of Green And Digital Transformations: Role For Economic Recovery And Innovations	259
Кирилюк К.О.	
Цифрові технології у просуванні екологічно орієнтованих продуктів українських компаній на міжнародні ринки	261
Клименко А.М.	
Експорт органічної аграрної продукції України як чинник нарощування її міжнародної конкурентоспроможності	263
Коваленко А.В.	
Роль комплаєнс-політик у процесі залучення іноземних інвестицій: європейський підхід для українського бізнесу	266
Компанець В.С.	
Торговельні конфлікти у міжнародних економічних відносинах	269
Кордик І.В.	
Зелений маркетинг у системі формування конкурентних стратегій міжнародного бізнесу	271
Коропенко І.Ю.	
Грошові перекази трудових мігрантів у фінансуванні сталого розвитку	274
Костенко М.К.	
Сучасні тренди розвитку європейської зеленої економіки	277
Кунах Анна	
Трансформація банківської сфери України в умовах зеленого переходу	280
Куришин Д.О.	
Інноваційні підходи до зеленого розвитку України в контексті інтеграції до міжнародних логістичних мереж	282
Лопоха С.В.	285

Підсумовуючи, варто зазначити, що зовнішня торгівля є не тільки інструментом економічного взаємообміну, а й способом формування структурної модернізації національної економіки. Саме трансформація її структури в умовах післявоєнної відбудови сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, диверсифікації ризиків та забезпеченню сталого розвитку України. Успіх цієї трансформації залежить від політичної готовності, економічної гнучкості та здатності адаптуватися до нових глобальних викликів.

Список використаних джерел

1. Пічкурова З. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-151> (дата звернення: 11.05.2025).
2. Мінфін. Експорт та імпорт України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/eximp/> (дата звернення: 12.05.2025).
3. Державна служба статистики України. Статистична інформація. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.05.2025).

Ірклій А.О.
«Міжнародна економіка», 5 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки Антошок Л.Л.

КАРБОНЕФЕКТИВНІСТЬ ЦИФРОВОГО Й ТРАДИЦІЙНОГО БАНКІНГУ СВІТОВА ПРАКТИКА

В останні роки Європейський Союз стикається зі стриманим темпом економічного зростання, що ставить під питання його глобальну конкурентоспроможність порівняно зі світовими лідерами, такими як Сполучені Штати та Китай. З іншого боку, ЄС активно впроваджує принципи сталого розвитку у власну економічну модель, що потребує додаткових інвестицій та оновлення регуляторної системи. З огляду на ці виклики виникла необхідність у розробці чіткої, цілісної стратегії, яка б поєднувала економічне зростання з екологічною та цифровою стійкістю, забезпечуючи збереження лідерських позицій на світовій арені.

Відповіддю Європейського Союзу на зазначені виклики стала стратегія «компасу конкурентоспроможності», ухвалена Єврокомісією у 2024 році як єдиний орієнтир для всіх економічних політик до 2030 року [1]. Її метою є забезпечення довгострокового зростання та технологічного лідерства ЄС через три взаємопов'язані вектори. Перший, «Closing the innovation gap», продовжує історичну мету збільшення інвестицій у дослідження й розробки до рівня 3% ВВП та підтримку інноваційних технологій через такі програми, як Horizon Europe, IPCEI та Chips Act [2]. Другим вектором є створення дорожньої карти для декарбонізації та промислової конкурентоспроможності, що поєднує ініціативи Green Deal, Net-Zero Industry Act та Fit for 55, з метою зменшення викидів на 55% до 2030 року без втрати виробничої потужності [3]. Третій вектор, «Reduction of excessive dependencies and increasing security», спрямований на диверсифікацію ланцюгів постачання передових матеріалів і підвищення енергетичної та кібернетичної стійкості через такі програми, як Critical Raw Materials Act та Global Gateway.

Виконання стратегічних цілей в рамках зазначених векторів дозволить ЄС створити потужну екосистему інновацій та стійкі ланцюги доданої вартості, що базуються на принципах сталого розвитку. Зокрема, зелений вектор у рамках «компаса конкурентоспроможності» ЄС, на додачу до вже згаданих програм, передбачає впровадження системи вуглецевих мит СВАМ для гармонізації імпорتنних викидів, а також відповідність мінімум 40% нових промислових потужностей стандартам низьковуглецевого виробництва [2]. Додатковим інструментом є EU Taxonomy в поєднанні з директивами CSRD/ESRS, що вводять обов'язкові звітні вимоги щодо екологічної відповідальності та дозволяють спрямувати фінансові потоки в проекти з найменшим впливом на клімат. Таким чином, масштаби інвестицій у відновлювані джерела енергії мають зрости до 42.5% в загальній структурі енергетики, а кінцеве енергоспоживання скоротитися на 12% від нинішнього рівня, що забезпечить зниження собівартості виробництва та створення щонайменше одного мільйона «зелених» робочих місць до 2030 року [3].

Щодо цифрової стратегії, у межах Digital Decade 2030 ЄС встановив чіткі цілі: інтегрувати cloud та AI технології в 75% бізнесу, а також збільшити кількість ІКТ-спеціалістів до 20 млн осіб (Digital Decade Policy Programme) [4]. Це доповнюється програмами Chips Act із бюджетом 43 млрд євро для розбудови місцевих виробничих потужностей напівпровідників і Digital Finance Package, яка створює сприятливі умови для розвитку фінтех-екосистеми.

Для досягнення цілей в рамках кожного з векторів, ЄС потребує значних системних інвестицій. За оцінками Єврокомісії, для виконання кліматичних зобов'язань до 2030 року, ЄС щороку потребує додаткових 477 млрд євро інвестицій у «чисті» технології, що становить близько 3.2% ВВП регіону у 2023 р. [5]. Водночас опитування ЄЦБ 2024 р. засвідчило, що більше третини європейських фірм орієнтуються на банківські кредити як основне джерело для «зелених» інвестицій. Оскільки банки забезпечують близько 60% фінансування бізнесу та 80% кредитних потреб домогосподарств, саме вони відіграють центральну роль в мобілізації капіталу для екологічної модернізації економіки [5].

Глибока фінансова інтеграція в економіку проявляється також в структурі викидів банків: за методологією GHG Protocol, більш ніж 95% їхнього вуглецевого сліду припадає на непрямі викиди Scope 3, зокрема категорію 15 «Financed and Facilitated» [6]. Незначна (2-5 процентних пунктів в середньому) різниця в структурі викидів між великими банками, такими як Citi, BNP Paribas та HSBC з одної сторони, та цифровими небанками на зразок Revolut і Monzo, з іншої, свідчить про незначущість операційної моделі, порівняно зі структурою кредитного портфелю, в контексті екологічного впливу.

В рамках посилення екологічного регулювання, в ЄС активно впроваджуються нові вимоги щодо зеленої трансформації у фінансовому секторі. З 2024 р. банки з активами понад 100 млрд євро зобов'язані публікувати ряд показників із впливу на довкілля в рамках Pillar 3 за CRR Art. 449a. Одночасно ECB Climate Stress Test 2022 показав, що приблизно 60% банків на той момент ще не інтегрували клімат-ризиків в кредитні моделі, а решта виявили потенційні втрати капіталу обсягом до 70 млрд євро за умови негативного сценарію «зеленого переходу» [7]. Згідно з даними ЄЦБ за 2024 рік, близько 90% із 95 значущих банків Єврозони виявилися «неузгодженими» з маршрутом IEA NZE 2050, що означає загрозу зростання їхніх кредитних ризиків через фінансування контрагентів, які не встигають із переходом до низьковуглецевого виробництва. Галуззю, що мала найбільш негативний вплив на відповідність цілям щодо викидів, виявилася енергетика: понад половину загальної «неузгодженості» сектору формує недостатнє фінансування відновлювальних джерел, а ще 30% – затримки з виведенням із експлуатації вугільних і газових активів [8]. Це свідчить про нагальну потребу для банків

суттєво переглянути структуру кредитних портфелів і спрямовувати більшу частку капіталів у проекти з чітко визначеними планами досягнення вуглецевої нейтральності.

Аналізуючи дані процеси в контексті інтеграції України в ЄС, ми хочемо зазначити наступне.

По-перше, необхідне законодавче узгодження: ухвалення української таксономії (законопроект № 6004-д) та імплементація CSRD/ESRS до 2026 року, що передбачено умовами Ukraine Facility [9]. По-друге, слід зобов'язати великі банки публікувати ESG-звіти у форматі Pillar 3, зокрема враховувати показник Green Asset Ratio та викиди за Scope 3 / Cat 15, а також сприяти приєднанню до PCAF або NZBA в рамках політики зі сталого фінансування НБУ [10]. По-третє, НБУ має провести кліматичний стрес-тест найбільших банків за методологією ЄЦБ та проводити консультації для узгодження політик банків із курсом на зменшення вуглецевого сліду фінансового сектору.

З економічного боку, трансформація України потребує мобілізації фінансових інструментів в рамках 350–400 млрд євро загального фонду відбудови для відновлення та модернізації таких галузей, як енергетика, транспорт, металургія та ін. (рис. 1):

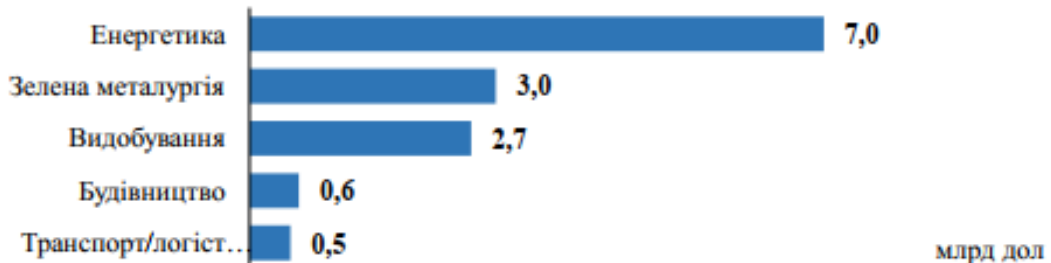


Рис. 1. Потреба в зелених інвестиціях за галузями [11]

Банки, у свою чергу, можуть зменшити фінансовий ризик через гарантії EU Facility, EIB та EBRD, а запуск державних «зелених облігацій» стимулюватиме залучення приватного капіталу. Водночас розбудова цифрової інфраструктури, зокрема інтеграція e-ID «Дія» з eIDAS та відкриття PSD2-API, створить умови для конкурентного фінтех-сектору і знизить вартість обслуговування кредитів.

В результаті поєднання регуляторного контролю та прозорої інвестиційної політики, Україна зможе залучити необхідні інвестиції, зменшити вуглецеву інтенсивність економіки і стати надійним партнером ЄС у «зеленому» та «цифровому» переході. Це партнерство стане фундаментом для відновлення та посилення глобальної конкурентоспроможності України та ЄС на принципах сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Європейська комісія. (2025). Communication from the commission To the european parliament, the european council, the Council, the european economic and social committee and the Committee of the regions: A Competitiveness Compass for the EU. [Посилання](#)
2. М. Драгі. (2024). The future of European competitiveness Part B | In-depth analysis and recommendations. [Посилання](#)
3. Рада Європейського Союзу. (вебсайт). Огляд політики Fit for 55. [Посилання](#)
4. Європейська комісія. (вебсайт). Цифрове десятиліття Європи: цифрові цілі на 2030 рік. [Посилання](#)