

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-9>

УДК 336.71:004.738.5

ПРОСОВИЧ Ольга

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0003-2835-0603>

ЧУЧМАН Ігор-Богдан

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0009-2866-5788>

ГРИБИК Ігор

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0000-0002-8726-509X>

СКЛАДОВІ ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ ТА ЇХ РОЗВИТОК ЧЕРЕЗ ІННОВАЦІЙНУ АКТИВНІСТЬ В СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Метою статті є комплексне дослідження складових потенціалу банку й обґрунтування механізмів їхнього розвитку через інноваційну активність у цифровій економіці. Методологічну основу становили системний підхід, структурно-функціональний аналіз, методи узагальнення й індукції, а також статистичний аналіз офіційних даних Національного банку України. У статті виокремлено й охарактеризовано складові банківського потенціалу. Проаналізовано трансформацію матеріально-технічної бази через скорочення відділень і зростання ролі цифрових каналів обслуговування. Доведено роль інноваційної активності як чинника розвитку всіх складових потенціалу. Проведено порівняння традиційних банків і необанків, що дало змогу показати принципову різницю в організації бізнес-моделей: цифрові банки (як-от monobank) досягають вищої ефективності завдяки повній відсутності фізичної мережі та орієнтації на цифрові сервіси.

Ключові слова: необанк, цифрові послуги, ресурси банку, agile-команди, мережа відділень банку, мобільні додатки, штучний інтелект, блокчейн-технології.

PROSOVYCH Olha, CHUCHMAN Ihor-Bohdan, GRYBYK Ihor

Lviv Polytechnic National University

COMPONENTS OF THE BANK'S POTENTIAL AND THEIR DEVELOPMENT THROUGH INNOVATIVE ACTIVITY IN THE FIELD OF DIGITAL ECONOMY

The relevance of the study is due to the transformation of the banking sector under the influence of digitalization, which changes the structure of banks' potential and puts forward new requirements for their innovative activity. The article examines the key components of banking potential and shows their evolution in the digital economy. The purpose of the article is a comprehensive study of the components of the bank's potential and substantiation of the mechanisms of their development through innovative activity in the digital economy. The methodological basis is a systems approach, structural and functional analysis, methods of generalization and induction, as well as statistical analysis of official data of the National Bank of Ukraine. The article identifies and characterizes the components of the banking potential (financial, material and technical, information, personnel, organizational, credit and investment, innovative, market). The transformation of the material and technical base is analyzed due to the reduction of branches and the growth of the role of digital service channels. The role of innovative activity as a factor in the development of all components of the potential (from online lending to the implementation of big data, AI, blockchain, BNPL) is proven. A comparison of traditional banks and neobanks was conducted, which made it possible to show a fundamental difference in the organization of business models: digital banks (such as monobank) achieve higher efficiency due to the complete absence of a physical network, faster time-to-market and orientation towards digital services. Risks were identified - increased dependence on IT infrastructure and cyber threats, which requires the development of protective mechanisms. The practical significance of the results lies in the possibility of their use by heads of banking institutions for strategic planning, development of digital transformation policies and management of personnel and technological development. In addition, the results of the study will be useful for scientists and students of economic specialties as a theoretical and methodological basis for further research in the field of digital finance.

Keywords: neobank, digital services, bank resources, agile teams, bank branch network, mobile applications, artificial intelligence, blockchain technologies

Стаття надійшла до редакції / Received 22.08.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.09.2025

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової економіки банківський сектор поступово зазнає глибоких трансформацій. Інформаційно-комунікаційні технології (далі - ІКТ) суттєво змінюють спосіб взаємодії банків із клієнтами, надаючи нові можливості для покращення обслуговування, зниження витрат і розширення спектру послуг. Цифровізація банківських послуг стає невід'ємною частиною фінансової інфраструктури – мобільні додатки, інтернет-банкінг, автоматизація процесів, блокчейн і штучний інтелект дозволяють банкам підвищувати ефективність операцій і розвивати нові бізнес-моделі. Разом з тим цифрова трансформація породжує і нові ризики (наприклад, кіберзагрози), що вимагає від банків постійного вдосконалення ресурсів і компетенцій. В таких умовах особливої важливості набуває поняття потенціалу банку – сукупності його

ресурсів і можливостей, що забезпечують досягнення стратегічних цілей установи і здатність протистояти викликам. Дослідження складових цього потенціалу й механізмів їх розвитку через інновації дозволяє зрозуміти, як банки можуть посилити свої конкурентні позиції в цифрову епоху.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях останніх років простежується послідовна увага до цифровізації банків і формування їхнього потенціалу. Так, автор Т. В. Бутенко [1] наголошує, що цифрові сервіси в Україні стали ключовим фактором конкурентоспроможності, проте їхній розвиток ґрунтується у кадровий дефіцит та низьку якість даних. Цю думку підтримують О. Копилова, Ю. Пічугіна та К. Гончар [2], які вказують на дисбаланс між швидким попитом клієнтів на дистанційні продукти й відставанням інфраструктури.

Узагальнюючи підходи до оцінки потенціалу, О. В. Новікова [3] виокремлює його фінансову, кадрову, організаційну та технологічну складові, а Р. Г. Сніщенко, Л. І. Даценко та В. І. Мизєва [4] доповнюють цю схему конкретними напрямками впровадження інновацій, пов'язаними з новими продуктами, сервісами й оптимізацією процесів. У цьому ж ключі А. Бурковська та П. Ковал [5] доводять, що застосування великих даних й штучного інтелекту у банках забезпечує підвищення ефективності, але потребує захисту даних і контролю ризиків.

Глобальний вимір подають науковці В. Харабара, Р. Грешко та В. Харабара [6], які демонструють перехід провідних банків світу до open banking і платформних моделей, а інші науковці G. Cardillo і Н. Chiappini [7] відзначають, що навіть інструменти robo-advisors, раніше експериментальні, стали повноправними елементами інноваційної екосистеми. У контексті організаційної адаптації Д. Васильков [8] підкреслює роль Agile-підходів як механізму прискорення цифрових змін, що резонує з висновками Р. Г. Сніщенка та ін. [4] про потребу в інноваційних офісах. Завершує картину І. Веселий [9], який показує виокремлення сегменту «цифрових банків» з новими ознаками (відсутність відділень, API-архітектура, високий рівень автоматизації), що підтверджує системність переходу до цифрової моделі.

Узгоджено ці роботи демонструють, що розвиток потенціалу банків у цифровій економіці ґрунтується на поєднанні технологічних інновацій, організаційних змін і нових бізнес-моделей, які взаємодоповнюють одне одного та визначають стійкість і конкурентоспроможність сектора.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифровізації банківської діяльності й загальної структури їхнього потенціалу, практично відсутні комплексні дослідження взаємозв'язку між інноваційною активністю банків і трансформацією кожного окремого блоку потенціалу (фінансового, організаційного, кадрового, технологічного, інноваційного, ринкового тощо). Здебільшого науковці аналізують окремі аспекти – наприклад, технологічний чи фінансовий вплив, – але не інтегрують їх у єдину модель. Саме цю прогалину і має на меті заповнити поточна стаття, демонструючи системність змін та їхній комплексний ефект для конкурентоспроможності банків у цифровій економіці

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є комплексне дослідження складових потенціалу банку й обґрунтування механізмів їх розвитку через інноваційну активність у цифровій економіці, що дозволяє інтегровано оцінити трансформацію фінансових, організаційних, кадрових, технологічних і ринкових складових.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Потенціал банку є багатовимірним поняттям. За визначенням, економічний потенціал банку – це сукупність характеристик (наявних і прихованих можливостей) його капіталу, фінансових, матеріально-технічних, трудових, інформаційних і інших ресурсів, які можуть бути мобілізовані для виробництва послуг необхідної кількості та якості з метою максимального задоволення цілей держави, акціонерів і клієнтів [3]. Іншими словами, потенціал відображає здатність банку акумулювати й ефективно використати всі ресурси для досягнення прибутковості та стійкого розвитку. На відміну від підприємства, у банку немає виробничого чи природно-ресурсного потенціалу, натомість присутні специфічні види, зокрема кредитний і інвестиційний потенціал. Поряд з цим, більшість дослідників виокремлюють типові складові потенціалу, що подібні до підприємницьких: фінансовий, організаційно-управлінський, інформаційний, матеріально-технічний, трудовий, інноваційний тощо [3].

Нижче наведено головні компоненти потенціалу банку з коротким описом їх суті та ролі (спираючись на узагальнення наукових джерел) (табл.1).

Таким чином, потенціал банку складається з кількох взаємопов'язаних блоків (ресурсного, організаційного, інформаційного, інноваційного тощо). Повноцінне управління цими складовими дозволяє банку досягати конкурентних переваг: збільшувати обсяги активів і депозитів, оптимізувати витрати, покращувати обслуговування клієнтів і підвищувати прибутковість.

Таблиця 1

Основні складові банку

№	Складові	Характеристика
1	Фінансовий (ресурсний) потенціал	Включає власний капітал (статутний, резервний, нерозподілений прибуток та ін.), а також залучені кошти (депозити клієнтів, кредити НБУ тощо). Саме цей компонент визначає обсяг коштів, які банк може направити у кредитування чи інші активні операції. Ресурсний потенціал – це максимально можливі обсяги залучуваних коштів на грошовому ринку. Наприклад, власний капітал гарантує надійність банку, а депозити клієнтів дають змогу нарощувати кредитний портфель.
2	Матеріально-технічний потенціал	Охоплює фізичні активи банку – відділення, офісні приміщення, платіжні термінали, банкомати, комп'ютерну техніку тощо. Цей компонент визначає можливості банку забезпечити якісне обслуговування клієнтів в офлайн та онлайн. Наприклад, розгалужена мережа відділень і банкоматів раніше визначала доступність послуг. Проте, з розвитком цифрових каналів цей потенціал набуває нової ролі – банкам необхідно інвестувати у цифрову інфраструктуру (сервери, дата-центри, хмарні рішення). За даними НБУ, інтенсивна цифровізація призвела до суттєвого зменшення традиційних відділень: банки масово оптимізують мережі, роблячи акцент на онлайн-каналах обслуговування.
3	Інформаційний (технологічний) потенціал	Стосується наявності й якості інформаційних систем, програмного забезпечення й даних. Сюди входять електронні бази клієнтів, CRM, інтернет- та мобільні банки, технології обробки великих даних, системи штучного інтелекту для аналізу ризиків тощо. Інформаційний потенціал дозволяє банку гнучко реагувати на ринкові запити, розвивати інноваційні сервіси (електронні гаманці, онлайн-кредитування тощо). На сьогодні інтернет-банкінг, мобільні додатки, автоматизація процесів, блокчейн та штучний інтелект стали невід'ємною частиною банківської інфраструктури.
4	Кадровий (трудоий) потенціал	Це кваліфікація й компетенції працівників банку, їх кількість, досвід і здатність генерувати і впроваджувати нові ідеї. У цифровій економіці велике значення має наявність IT-спеціалістів, аналітиків, фінансових технологів. Банки конкурують за талановиті кадри – наприклад, Data Scientist чи фахівців з кібербезпеки. Успішна цифрова трансформація вимагає постійного підвищення кваліфікації працівників та залучення нових фахівців.
5	Організаційно-управлінський потенціал	Включає структуру управління, корпоративну культуру, бізнес-процеси та стратегії розвитку. Сучасні банківські моделі вимагають гнучких, адаптивних структур (наприклад, agile-команд), інтегрованих бізнес-моделей та партнерств (зокрема через open banking). Інноваційний клімат у банку формується через забезпечення можливостей для впровадження нововведень, підтримку стартапів, лабораторій та центрів R&D.
6	Кредитний інвестиційний потенціал	Специфічні для банків компоненти. Кредитний потенціал – це здатність формувати кредитний портфель, тобто обсяг коштів, які банк може видати у кредит, з урахуванням капіталу та нормативних вимог. Інвестиційний потенціал – можливість банку інвестувати в цінні папери та інші активи. Ці види потенціалу тісно пов'язані з фінансовим, але мають свою специфіку (наприклад, якість кредитного портфеля, рівень ризику).
	Інноваційний потенціал	Відображає здатність банку створювати та впроваджувати нові продукти, послуги, процеси і технології. Це поєднання наявних ресурсів і сприятливого середовища для ідей: R&D-центрів, співпраці з fintech-стартапами, інвестицій в експериментальні проекти тощо. Високий інноваційний потенціал – це уміння банку швидко адаптуватися до змін, реагувати на технологічні тренди
7	Ринковий (іміджевий) потенціал	включає репутацію, бренд і довіру клієнтів. У сучасних умовах цифрова присутність і безперерйність сервісів значно впливають на цю складову. Інновації в обслуговуванні (мультимедійні канали, чат-боти, персоналізація) сприяють формуванню клієнтської лояльності і зростанню довіри до банку. Наприклад, автори підкреслюють, що тісний взаємозв'язок банку з клієнтом, інтеграція з соціальними мережами та інтернет-платформами, а також забезпечення безпеки через нові технології є ключовими світовими трендами для підвищення лояльності та довіри клієнтів

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу джерел [1-3;7-9]

Оперуючи логікою табл. 1, матеріально-технічний і організаційно-управлінський блоки потенціалу банку є чутливими до цифрової трансформації: перехід клієнтів у мобільні та веб-канали зменшує потребу в щільній фізичній мережі, а agile-перебудова процесів і інвестиції в IT-інфраструктуру переорієнтують капітальні й операційні витрати з «цегли й бетону» на платформи й дані. Інформаційний (технологічний) компонент - поширення дистанційних сервісів, автоматизація фронт- і бек-офісу знімає частину навантаження з відділень і переводить рутинні операції в цифровий self-service. У відповідь банки оптимізують мережу (закривають/консолідуєть точки, змінюють формат на міні-офіси/cash-lite), зберігаючи покриття критичних регіонів і переводячи складні операції в омніканал. Отже, динаміка кількості відділень - це не лише про скорочення витрат, а й індикатор перерозподілу потенціалу: скільки з ресурсного, організаційного та інформаційного блоків вже «перетекло» у цифрові можливості. Саме тому далі подаємо графік зміни мережі найбільших банків України у 2008–2025 рр., який ілюструє, як інноваційна активність трансформуватиме матеріальну основу банківського бізнесу та підкріплює зрушення в інших складових потенціалу.

Показана на графіку динаміка скорочення мережі відділень демонструє лише одну, найбільш очевидну, грань трансформації матеріально-технічного потенціалу. Вона є візуальним підтвердженням того, що традиційні фізичні канали обслуговування поступаються місцем цифровим сервісам. Проте, скорочення відділень саме по собі не свідчить про зменшення потенціалу банку, навпаки, ресурси вивільняються для інвестицій у технології, нові бізнес-моделі й розвиток інноваційного середовища. Це логічно підводить до наступного питання: як банки розвивають свій потенціал через інноваційну активність у сфері цифрової економіки.

Саме інноваційність стала каталізатором перерозподілу ключових ресурсів: від капіталу й кадрів до організаційної структури та ринкового іміджу. Використання фінтех-рішень, великих даних, штучного

інтелекту, блокчейну й open banking дозволяє банкам не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й створювати абсолютно нові ціннісні пропозиції для клієнтів. У цьому контексті інноваційна активність постає не як допоміжний фактор, а як центральний драйвер розвитку банківського потенціалу, що забезпечує конкурентні переваги у цифровій економіці.

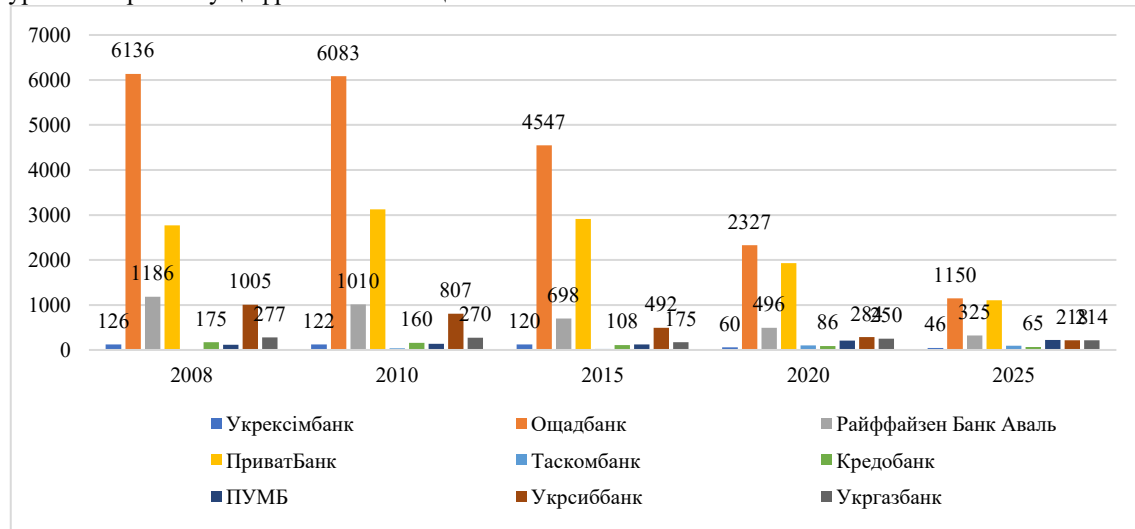


Рис. 1. Динаміка кількості відділень провідних банків України у 2008–2025 рр. як індикатор трансформації матеріально-технічного потенціалу

Джерело: побудовано на основі даних НБУ [10]

Інноваційна активність банку в сфері цифрової економіки безпосередньо впливає на всі перелічені складові потенціалу, покращуючи їх і створюючи нові можливості. Розглянемо, як саме цифрові технології і нові фінансові рішення сприяють розвитку основних компонентів потенціалу.

Фінансовий і ресурсний потенціал: завдяки інноваціям банки можуть залучати більше капіталу за менших витрат. Наприклад, цифрові канали обслуговування (онлайн-банкінг, мобільні додатки) спрощують збір депозитів, адже клієнти охочіше відкривають рахунки і поповнюють їх за будь-яких умов. Платіжні технології, такі як безконтактні й мобільні платежі, стимулюють безготівковий оборот, що розширює базу коштів. Впровадження фінтех-інструментів (онлайн-кредитування, P2P-платформи - форма фінансування, коли позичальники й інвестори напряду взаємодіють через онлайн-платформи без участі традиційного банку) дозволяє ефективніше розміщувати ресурси й підвищувати доходність. Загалом, активна інтеграція інновацій забезпечує ефективність банківської системи і сприяє розвитку економіки країни. Так, вважають дослідники, що впровадження сучасних технологій у банківські транзакції «забезпечить ефективне функціонування банківської системи та підвищить рівень економіки України» [6], оскільки відкриває нові шляхи проведення фінансових операцій.

Матеріально-технічний потенціал: цифровізація призводить до «мобільності» інфраструктури банку. Перехід більшості операцій в онлайн дозволяє зменшити кількість фізичних відділень і переорієнтувати інвестиції у технологічну базу. За даними НБУ, у III кварталі 2023 року частка безготівкових операцій за кількістю досягала 93,5 %, а за сумою - 63,3 % [11]. Це свідчить про те, що клієнти адаптуються до нових платіжних технологій, а підхід до використання фінансових послуг кардинально змінюється. Як вже було встановлено, банківська мережа поступово оптимізується: зростання частки діджитал-клієнтів дозволило великим банкам зменшити мережу відділень без втрати обсягів обслуговування. Таким чином, інновації сприяють трансформації матеріально-технічного потенціалу з «традиційного» у «цифровий», знижуючи операційні витрати і підвищуючи зручність для клієнтів.

Інформаційний потенціал: цифрові технології напряду його посилюють. Зокрема, запровадження систем штучного інтелекту, блокчейну, великих даних й аналітичних платформ розширює можливості банку в обробці інформації. Так, сучасні банківські додатки і сервіси (чат-боти, мобільні гаманці, платежі «у два кліки») засновані на високій швидкості обробки даних і аналітиці поведінки клієнтів. Як відмічено в дослідженні, «інтернет-банкінг, мобільні додатки, автоматизація процесів, використання блокчейну і технологій штучного інтелекту стають невід'ємною частиною фінансової інфраструктури сучасних банків» [1]. Це збільшує надійність і оперативність банківських послуг: наприклад, автоматизована система кредитного скорингу дозволяє швидко оцінювати платоспроможність клієнтів, а цифрові ідентифікаційні технології – спростити відкриття рахунків. Загалом інновації в IT-системах розширюють інформаційний потенціал банку, роблячи його більш гнучким і реактивним.

Кадровий потенціал: інноваційна активність спонукає банк інвестувати в розвиток навичок працівників та набір фахівців. Наприклад, банкам доводиться навчати персонал роботі з новими цифровими платформами, фінансовими роботами – Robo-Advisors (цифрові фінансові платформи, які використовують алгоритми для автоматичного надання інвестиційних послуг та управління портфелями, беручи до уваги

інвестиційні цілі, термін та толерантність до ризику клієнта) [7], аналітичними інструментами. Водночас розвиток fintech-екосистеми дає змогу залучити у банк інженерів і розробників, створюючи внутрішні лабораторії або партнерства зі стартапами. Таким чином, інноваційні зміни стимулюють зростання кваліфікації і переструктурування трудового потенціалу банку під нові реалії. Наприклад, банківські IT-команди стають такими ж стратегічно важливими, як і фінансові відділи.

Організаційно-управлінський потенціал: інновації часто вимагають перегляду структури й процесів управління. Банки впроваджують гнучкі організаційні моделі (наприклад, agile-команди) [8] для прискорення розробки продуктів. З'являються нові керівні позиції (Chief Digital Officer, Head of Innovation) і напрями (Цифровий розвиток, Open Banking), що координують інноваційну діяльність [12]. Переформатування бізнес-моделей (наприклад, перехід до безфіліального обслуговування) й активна співпраця з fintech-партнерами (кооперація або коопетіція) є серед основних напрямів розвитку.

Кредитний/інвестиційний потенціал: нові технології дозволяють банкам відкрити додаткові ринки. Наприклад, онлайн-кредитування (p2p; mPOS - мобільний термінал, який приймає карткові та безконтактні платежі; BNPL - «купи зараз плати пізніше» - сервіс відстроченого платежу чи розстрочки, інтегрований у цифрові платформи й маркетплейси) розширює кредитний потенціал за рахунок сегменту, що раніше не міг обслуговуватись офлайн. Цифрові платформи, такі як блейз-ангели (приватні інвестори, які вкладають кошти на ранніх стадіях розвитку стартапів, часто у цифровій сфері) чи ICO/IEO (способи залучення капіталу через випуск і продаж токенів на блокчейн-платформах: ICO напряму, IEO - через криптобіржу) частково замінюють традиційні форми залучення інвестицій. Також фінтех-ринки дають доступ до міжнародних джерел фінансування. Впровадження інноваційних аналітичних систем покращує якість кредитного портфеля (знижує кредитні ризики за рахунок кращої оцінки). Таким чином, інновації збільшують можливості банку у залученні та розміщенні кредитних і інвестиційних ресурсів.

Ринковий (іміджевий) потенціал: інноваційна активність безпосередньо впливає на довіру і лояльність клієнтів. Сучасна банківська інновація – це стратегічний інструмент трансформації бізнес-моделі на основі цифрових технологій [6]. Для клієнтів інновації проявляються у зручності (мультканальність), персоналізації (розумні радники, чат-боти), швидкості обслуговування та нових сервісах (електронні гаманці, біометрична авторизація тощо). Як було відзначено в дослідженні світових трендів, банківська інновація тісно пов'язана з формуванням клієнтської лояльності та підвищенням рівня довіри [6]. Забезпечення безпеки і конфіденційності даних завдяки новітнім IT-рішенням також укріплює імідж банку як надійного партнера.

Важливо також зазначити, що інноваційна активність відкриває й нові ризики. З одного боку, активне впровадження цифрових технологій робить операції ефективнішими; з іншого – підвищує залежність банку від доступності IT-послуг і робить його більш уразливим до кіберзагроз [2]. З цієї причини розвиток інноваційного потенціалу має супроводжуватися посиленням заходів кібербезпеки, управління IT-ризиками, а також розробкою стратегії резервування і непрямого доступу.

Таким чином, інноваційна активність є рушійною силою розвитку всіх складових потенціалу банку. Впровадження цифрових технологій дозволяє банкам підвищити ефективність використання ресурсів, знизити операційні витрати, швидше реагувати на зміну попиту та нарощувати конкурентоспроможність.

У контексті інноваційного розвитку банківської справи цікавим є порівняння традиційних банків з так званими необанками (digital-first банки без відділень). Необанки демонструють, як технології кардинально змінюють моделі фінансового бізнесу. Наприклад, дослідження показує, що необанки мають значно нижчі постійні витрати на одного клієнта порівняно з традиційними банками, оскільки не утримують велику мережу філій [2;9]. При цьому дохід від обслуговування клієнта у необанках часто становить лише одну тридцяту від середнього показника традиційного банку, проте це компенсується гранично високою рентабельністю капіталу – у небанків вона може перевищувати 30% [2;9].

Нижче наведена узагальнена порівняльна таблиця (табл. 2) основних характеристик традиційних банків і небанків у цифрову епоху.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційних банків і цифрових (необанк)

№	Параметр / Тип банку	Традиційний банк	Необанк (digital bank)
1	Структура витрат	Високі фіксовані витрати (філії, офіс, обслуговуючий персонал)	Низькі фіксовані витрати (немає чи мінімальна фізична мережа)
2	Доходи від клієнта	Зазвичай вищі (більший спектр продуктів)	Значно нижчі (переважно цифрові сервіси)
3	Рентабельність капіталу	Помірна (близько 10–15% у середньому)	Дуже висока (понад 30% у деяких випадках)
4	Технологічна платформа	Гібридна (традиційні і цифрові канали)	Повністю цифрова, API-орієнтована, хмарні рішення
5	Гнучкість і швидкість інновацій	Помірна (повільніший запуск нових продуктів)	Висока (швидка ітерація, експерименти)
6	Споживацький досвід	Багатоканальний (банкомати, відділення, онлайн)	Цілком онлайн, проста UX/UI, часто персоналізована
7	Регуляторні й операційні ризики	Стандартизовані, підконтрольні (BIS-регламенти)	Нові види ризиків (кібербезпека, GDPR), але менше залежності від legacy-систем

Джерело: узагальнено за даними [2;7;9].

Примітка: API - інтерфейс прикладного програмування, UX/UI - досвід і інтерфейс користувача, BIS - Банк міжнародних розрахунків, GDPR - Загальний регламент захисту даних (ЄС)

З наведених даних видно, що моделі необанків демонструють значно менші постійні витрати: за рахунок відсутності дорогої інфраструктури; інший підхід до доходів адже необанки отримують невеликі доходи від кожного клієнта (оскільки продукти прості та цифрові), але повністю орієнтовані на оптимізацію витрат; вражаючи показники рентабельності: за рахунок агресивного масштабування й низьких витрат. Традиційні банки, у свою чергу, змушені адаптуватися до цього режиму конкуренції. Вони впроваджують подібні технології, але часто у гібридній формі: поєднують широкі онлайн-можливості зі збереженням частини офлайн-обслуговування. В Україні прикладами успішних інноваційних кредитно-фінансових установ є ПриватБанк (лідер у впровадженні мобільних додатків і фінтех-послуг) та кілька невеликих необанків (наприклад, monobank), які використовують хмарну модель і співпрацюють з банками-партнерами.

Отже, успіх необанків показує, що цифрова стратегія розвитку банківського потенціалу може радикально підвищити ефективність. Проте традиційні банки привабливі інституційною довірою та широкою клієнтською базою. Тож найефективнішим є синтез: використання технологій, притаманних необанкам, у поєднанні з наявними ресурсами великих банків.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У межах дослідження окреслено основні складові потенціалу банку (фінансові, ресурсні, матеріально-технічні, інформаційні, кадрові, організаційні, кредитно-інвестиційні, інноваційні тощо) та проаналізовано, яким чином інноваційна активність у сфері цифрової економіки впливає на кожну з них. Потенціал банку – це комплекс можливостей, що визначають здатність установи ефективно мобілізувати ресурси, створювати і розвивати банківські продукти, забезпечувати прибуткову роботу у мінливих умовах ринку.

Цифрові технології і фінансові інновації дозволяють банкам: залучати й обслуговувати клієнтів з меншими витратами, що підвищує ресурсний потенціал (збільшується база депозитів та якість кредитного портфеля); оптимізувати фізичну інфраструктуру, зменшуючи залежність від мережі відділень (змінюється матеріально-технічний потенціал); покращувати якість інформаційної бази – від платіжних систем до аналітики великих даних, що розширює інформаційний потенціал; розвивати професійні навички працівників, залучати IT-спеціалістів, стимулюючи кадровий потенціал; запроваджувати нові організаційні моделі (agile-підрозділи, партнерство з fintech), що активізує управлінські ресурси; оприлюднювати інноваційні продукти (чати-боти, електронні гаманці, Robo-Advisor тощо), збільшуючи інноваційний потенціал.

Викладене є висновком численних наукових робіт: інновації в банківському секторі виступають рушійною силою підвищення конкурентоспроможності й ефективності банківської діяльності, а їх узгоджена імплементація стає передумовою стійкого розвитку фінансової системи. За підсумками аналізу фахівці дійшли висновку, що інновації є ключем до розкриття потенціалу банків: вони сприяють оптимізації витрат, прискорюють обслуговування клієнтів та надають банкам нові джерела доходів.

Література

1. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Economic space*. 2025. № 197. С. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>
2. Копилова О., Пічугіна Ю., Гончар К. Діджиталізація банківського сектору України – виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>
3. Новікова О. В. Структура економічного потенціалу банку. Харківський національний економічний університет, 2024. 3 с. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3180/1/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%A3%D0%9A%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%90%20%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%A3%20%D0%91%D0%90%D0%9D%D0%9A%D0%A3.pdf>
4. Сніщенко Р. Г., Даценко Л. І., Мизева В. І. Напрями впровадження банківських інновацій. *Економіка та фінанси*. 2023. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-10>
5. Burkovska A., Koval P. Innovative technologies in the banking sector of Ukraine in the period of digitalization. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2023. Vol. 27, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2023.51>
6. Kharabara V., Greshko R., Kharabara V. World trends of banking innovations and technologies. *Journal of Scientific Papers Social development & Security*. 2023. Vol. 13, No. 5. P. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.10>
7. Cardillo G., Chiappini H. Robo-advisors: A systematic literature review. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 62, Part A. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105119>
8. Васильков Д. Теоретико-прикладні аспекти застосування Agile-підходів у стратегічному маркетинговому плануванні в інвестиційному банкінгу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 21. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-02>

9. Веселий І. Ознаки та виділення групи «цифрові банки» у банківському секторі України. Наукові перспективи. Серія «Економіка». 2024. № 6(48). С. 338–350. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-338-350](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-338-350)
10. НБУ. Наглядова статистика. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist>
11. НБУ. Картковий ринок у III кварталі 2023 року: частка безготівкових операцій з картками надалі зростає. 2023. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaie>
12. Obsernew. The Role of Chief Digital Officers in Shaping the Future of Banking: CDO, Pahal Finance shares insights with ObserveNow. 2024. <https://obsernew.com/2024/03/the-role-of-chief-digital-officers-in-shaping-the-future-of-banking-cdo-pahal-finance-shares-insights-with-obsernew/>

References

1. Butenko, T. V. (2025). Tsyfrovizatsiia bankivskoho sektoru: problemy ta perspektyvy [Digitalization of the banking sector: Problems and prospects]. *Economic Space*, 197, 159–166. <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166> (in Ukrainian)
2. Kopylova, O., Pichuhina, Yu., & Honchar, K. (2023). Didzhitalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy – vyklyky ta perspektyvy [Digitalization of the banking sector of Ukraine – Challenges and prospects]. *Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47> (in Ukrainian)
3. Novikova, O. V. (2024). Struktura ekonomichnoho potentsialu banku [Structure of the economic potential of a bank]. Kharkiv National University of Economics. <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/3180/1/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%9E.%D0%92.%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%A3%D0%9A%D0%A2%D0%A3%D0%A0%D0%90%20%D0%95%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%9F%D0%9E%D0%A2%D0%95%D0%9D%D0%A6%D0%86%D0%90%D0%9B%D0%A3%20%D0%91%D0%90%D0%9D%D0%9A%D0%A3.pdf/> (in Ukrainian)
4. Snishchenko, R. H., Datsenko, L. I., & Myzieva, V. I. (2023). Napriamy vprovadzhennia bankivskykh innovatsii [Directions of implementing banking innovations]. *Economics and Finance*, 2. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-10> (in Ukrainian)
5. Burkovska, A., & Koval, R. (2023). Innovative technologies in the banking sector of Ukraine in the period of digitalization. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 27(1). <https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2023.51>
6. Kharabara, V., Greshko, R., & Kharabara, V. (2023). World trends of banking innovations and technologies. *Journal of Scientific Papers Social Development & Security*, 13(5), 93–101. <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.5.10>
7. Cardillo, G., & Chiappini, H. (2024). Robo-advisors: A systematic literature review. *Finance Research Letters*, 62(A), Article 105119. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105119>
8. Vasylykov, D. (2025). Teoretyko-prykladni aspekty zastosuvannia Agile-pidkhodiv u stratehichnomu marketynhovomu planuvanni v investytsiinomu bankinhu [Theoretical and applied aspects of using Agile approaches in strategic marketing planning in investment banking]. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, 21. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-04-02> (in Ukrainian)
9. Veselyi, I. (2024). Oznaky ta vydilennia hrupy «tsyfrovii banky» u bankivskomu sektori Ukrainy [Features and identification of the “digital banks” group in the banking sector of Ukraine]. *Scientific Perspectives. Series: Economics*, 6(48), 338–350. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6\(48\)-338-350](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-6(48)-338-350) (in Ukrainian)
10. National Bank of Ukraine. (n.d.). Nahliadova statystyka [Supervisory statistics]. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (in Ukrainian)
11. National Bank of Ukraine. (2023). Kartkovyi rynek u III kvartali 2023 roku: chastka bezhotivkovykh operatsii z kartkami nadali zrostaie [Card market in Q3 2023: The share of cashless card transactions continues to grow]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-u-iii-kvartali-2023-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-z-kartkami-nadali-zrostaie> (in Ukrainian)
12. Obsernew. (2024). The role of Chief Digital Officers in shaping the future of banking: CDO, Pahal Finance shares insights with ObserveNow. <https://obsernew.com/2024/03/the-role-of-chief-digital-officers-in-shaping-the-future-of-banking-cdo-pahal-finance-shares-insights-with-obsernew/>