

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-54>

УДК 336.71:005.591.6

# ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО КЛАСИФІКАЦІЇ СКЛАДОВИХ ПОТЕНЦІАЛУ БАНКУ ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ У СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

## FORMATION OF APPROACHES TO THE CLASSIFICATION OF BANK POTENTIAL COMPONENTS AND ITS INNOVATION ACTIVITY IN THE DIGITAL ECONOMY

**Просович Ольга Петрівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2835-0603>

**Грибик Ігор Іванович**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8726-509X>

**Чучман Ігор-Богдан Андрійович**

аспірант кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2866-5788>

**Prosovych Olha, Grybyk Igor, Chuchman Ihor-Bohdan**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена формуванню підходів до класифікації складових потенціалу банку з урахуванням його інноваційної активності в умовах цифрової економіки. Показано, що традиційні підходи до трактування потенціалу банку акцентуються переважно на ресурсній базі, процесах її використання та фінансових результатах діяльності, що дозволяє описати лише фінансову складову можливостей установи. З'ясовано, що інноваційна активність – не тільки складова модернізації, а системна характеристика, що визначає потенціал банку та охоплює банківські сервіси, рішення з розвитку інфраструктури, регуляторні технології та платформні моделі взаємодії з клієнтами на принципах безпеки. Встановлено, що здатність банку будувати ефективні цифрові бізнес-моделі та впроваджувати технологічні рішення стає ключовим джерелом нарощування його потенціалу. Запропоновано модель, яка об'єднує фінансово-ресурсні, операційно-процесні та результативні складові з інноваційними, цифрово-інфраструктурними, кадрово-компетентнісними, партнерсько-екосистемними та регуляторно-адаптивними елементами.

**Ключові слова:** потенціал банку, інновації, фінтех, класифікація, цифрова економіка, бізнес-моделі.

The article is devoted to the formation of approaches to classifying the components of a bank's potential, taking into account its innovative activity in the digital economy. The purpose of the study is to substantiate approaches to classifying the components of a bank's potential, taking into account its innovative activity in the digital economy. In the course of the scientific study, general scientific methods of cognition were used: analysis and synthesis, generalization, systematization, classification, induction, deduction, abstraction and modeling. The results of the study show that traditional approaches to interpreting a bank's potential focus mainly on the resource base, the processes of its use and financial results of activity, which allows describing only the financial component of the institution's capabilities. However, taking into account the challenges of the digital environment, such an approach does not fully cover the factors of bank development in modern conditions. It was found that innovative activity is no



longer an element of modernization, but a systemic characteristic of the banking sector. It covers both digital services and infrastructure solutions, cybersecurity measures, regulatory technologies and platform models of interaction with clients. It is shown that the bank's ability to build effective digital business models and implement technological solutions becomes a key source of increasing its potential. The generalization of the results allowed to form an expanded approach to the structure of banking potential. A model is proposed that combines financial-resource, operational-process and performance components with innovative, digital-infrastructure, personnel-competence, partner-ecosystem and regulatory-adaptive elements. The practical significance of the study lies in the reorientation of bank management towards strategic management of potential as an integrated system that includes technology, data, human capital and partnerships.

**Keywords:** bank potential, innovation, fintech, classification, digital economy, business models.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується одночасним зростанням технологічної складності фінансових послуг, посиленням конкуренції з боку фінтех-компаній та підвищенням регуляторних вимог до стійкості та прозорості діяльності банків, що істотно ускладнює традиційні підходи до оцінювання їхніх можливостей розвитку. За цих умов використання виключно ресурсно-фінансових або процесно-результативних показників для характеристики потенціалу банку дедалі менше відображає реальні джерела його конкурентних переваг і адаптаційної спроможності. Водночас відсутність узгодженого підходу до включення інноваційної та цифрово-технологічної складової до структури потенціалу банку обмежує можливості формування обґрунтованих стратегій розвитку та ускладнює порівняльну оцінку банків у середовищі цифрової трансформації. Це зумовлює потребу в переосмисленні самої логіки класифікації складових потенціалу банку та формуванні такого підходу, який би враховував не лише обсяг і структуру ресурсів, а й здатність установи до технологічного оновлення, інтеграції в цифрові екосистеми та управління інноваційними змінами.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** У наукових і аналітичних дослідженнях проблема розвитку банківського сектору дедалі частіше розглядається комплексно. Вітчизняні дослідники зосереджують увагу передусім на ресурсній та процесній основі потенціалу банку. Так, у працях В. Коваленка фінансовий потенціал трактується як сукупність наявних і потенційно можливих ресурсів та здатність банку формувати і використовувати їх для забезпечення ліквідності, стійкості та прибутковості [2]. Подібну логіку, але з акцентом на функціональну взаємодію складових, розвивають О.М. Колодзєв, О.В. Лебідь та О.В. Зуєва, які розглядають фінансовий потенціал як інтегровану характеристику можливостей залучення, розміщення

та відтворення ресурсів і результатів їх використання [3]. У роботах І. Румика, А. Бойка та І. Шилька акцент робиться на ресурсній базі банку та її ролі у забезпеченні ліквідності й фінансової стійкості в умовах невизначеності [5]. У сукупності ці підходи формують теоретичне підґрунтя для аналізу потенціалу банку, однак переважно зосереджуються на фінансово-ресурсних і процесних аспектах.

Водночас сучасні стратегічні та галузеві документи вказують на істотне зростання ролі інновацій та цифрових технологій у розвитку фінансового сектору. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року фіксує формування розгалуженої фінтех-екосистеми, у межах якої банки, фінтех-компанії та регуляторні інституції взаємодіють у сферах платежів, дистанційних сервісів, відкритого банкінгу, регуляторних технологій і кібербезпеки [6]. Паралельно рейтингові огляди провідних банків України демонструють, що лідерські позиції на ринку дедалі частіше поєднуються з розвитком цифрових платформ, дистанційних сервісів і технологічної інфраструктури [1]. Практичний вимір цих процесів підтверджується також переліком інноваційних проєктів та рішень, відзначених у межах Ukrainian FinTech Awards, що охоплюють платіжні сервіси, AI-рішення, мобільні застосунки та інфраструктурні платформи [4].

На глобальному рівні дослідження центральних банків і міжнародних організацій акцентують увагу на системному впливі штучного інтелекту та цифрових технологій на економіку і фінансову стабільність. У звітах BIS підкреслюється, що AI та методи машинного навчання трансформують як внутрішні процеси фінансових установ, так і механізми взаємодії з клієнтами, водночас формуючи нові вимоги до управління ризиками та даними [7]. Подібну позицію займає Рада з фінансової стабільності, яка наголошує на зростанні як потенційних вигод, так і системних ризиків, пов'язаних із масштабуванням AI у фінансовому секторі [8]. Аналітичні огляди Світового

економічного форуму звертають увагу на перехід фінтех-ринку від фази швидкого екстенсивного зростання до моделі сталого розвитку, орієнтованої на ефективність, партнерства та інституційну зрілість [9]. Дослідження компанії McKinsey показують, що AI здатне знижувати витрат, підвищувати прибутковість і сприяє конкурентному потенціалу [10].

Таким чином, аналіз наукових і прикладних джерел свідчить про наявність двох взаємопов'язаних, але поки що недостатньо інтегрованих напрямів досліджень. З одного боку, розвинено теоретичні підходи до оцінювання фінансового та ресурсного потенціалу банку [2; 3; 5]. З іншого боку, накопичено значний масив емпіричних і стратегічних матеріалів, що фіксують системний вплив цифрових інновацій на банківський сектор [1; 4; 6; 7; 8; 9; 10]. Це обумовлює доцільність формування узагальненого підходу до класифікації складових потенціалу банку з урахуванням його інноваційної активності в умовах цифрової економіки.

**Метою дослідження** є виокремлення та обґрунтування підходів до класифікації складових потенціалу банку з урахуванням його інноваційної активності для формування довгострокових конкурентних переваг та підвищення стійкості банківського бізнесу в умовах цифрової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У наукових дослідженнях не існує єдиного підходу до визначення сутності потенціалу банку. Це поняття використовується у різних аналітичних контекстах. Саме тому автори [2; 3; 5] не зводять його до єдиної характеристики. Навпаки, потенціал визначають як категорію, пов'язану з цілями дослідження, із логікою функціонування банку та з результатами його діяльності. У загальному вигляді підходи до тлумачення потенціалу банку можна звести до кількох смислових акцентів:

- як сукупність можливостей розвитку;
- як характеристику ресурсної бази;
- як здатність перетворювати ресурси у фінансовий результат.

Ці акценти не суперечать один одному, але вони по-різному розставляють пріоритети в аналізі.

Один із найбільш послідовних функціональних підходів представлений у роботах О.М. Колодізева, О.В. Лебеда та О.В. Зуєвої. Як зазначають у своєму дослідженні ці автори, фінансовий потенціал банку є інтегрованою характеристикою його можливостей

щодо залучення, розміщення та відтворення фінансових ресурсів, а також результатів реалізації цих можливостей у процесі фінансової діяльності [3]. У цьому визначенні важливо те, що потенціал не обмежується лише фактом наявності ресурсів. Йдеться і про ті можливості, які можуть бути реалізовані за умов ефективного управління [3].

У межах цього підходу структура фінансового потенціалу має чітко виражену функціональну логіку. Виділяється три основні складові:

- потенціал залучення, що характеризує можливості акумулювання фінансових ресурсів;
- потенціал розміщення, який відображає здатність ефективно використовувати ці кошти в активах;
- потенціал відтворення, пов'язаний із формуванням та нарощуванням фінансового результату [3].

Така класифікація є зручною для аналізу внутрішньої логіки фінансової діяльності банку.

Водночас саме ця зручність і виявляє певне обмеження підходу. Основна увага тут зосереджується на процесі руху ресурсів від залучення до результату [3].

Натомість, іншу аналітичну думку пропонують І. Румик, А. Бойко та І. Шилько, які потенціал банку розглядають зі сторони використання ресурсів. Ресурсний потенціал банку, згідно даних авторів, необхідно розуміти як сукупність усіх коштів, що перебувають у його розпорядженні, а також тих, які банк здатний залучити та використати в результаті ефективної діяльності [5]. У цьому випадку поняття потенціалу тісніше пов'язується саме з ресурсною базою та її достатністю. Структура потенціалу в межах цього підходу подається через ключові елементи фондування, зокрема:

- власний капітал банку;
- зобов'язання банку, передусім кошти клієнтів;
- залучені та запозичені ресурси як джерело фінансування активних операцій [5].

Перевага такого підходу полягає в його прикладній спрямованості. Він безпосередньо пов'язує потенціал банку з проблемами фінансової стійкості та платоспроможності. Проте водночас відбувається певне звуження змісту категорії. Потенціал фактично ототожнюється з обсягом і структурою ресурсів, тоді як процес їх використання та результативність діяльності залишаються другорядними [5].

Розглянуті підходи до трактування потенціалу банку зосереджуються переважно на ресурсах, процесах їх використання та фінансових результатах [2; 3; 5]. Водночас у жодному з них інновації не виокремлюються як самостійна складова потенціалу, а тим часом в сучасних умовах це є суттєвим обмеженням, оскільки розвиток банківського сектору дедалі більше визначається не лише обсягом ресурсів, а й здатністю впроваджувати та масштабувати інноваційні цифрові рішення [6].

Фактична динаміка ринку свідчить, що банки вже діють у середовищі високої інноваційної активності. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року показує, що інновації охоплюють ключові сегменти фінансових послуг: платежі, дистанційні сервіси, регуляторні технології, відкритий банкінг та кібербезпеку [6]. Дані фінтех-каталогу UAFIC, узагальнені у Стратегії НБУ, дозволяють виокремити основні сегменти та їх кількісне наповнення (рис. 1).

Дані рис. 1. показують, що інноваційна активність не обмежується платіжними сервісами. Значна кількість банків працює у сфері технологій та інфраструктури, кібербезпеки, регуляторних рішень і блокчейн-рішень [6].

Це означає, що банки функціонують у середовищі, де інновації формують не окремі продукти, а всю архітектуру фінансових послуг.

Зв'язок між інноваційним розвитком і масштабом банків добре ілюструють дані рейтингу «25 провідних банків України 2025» (табл. 1) [1].

Дані табл. 1. дозволяють зробити принципово важливе спостереження. З одного боку, найбільші банки поєднують масштаб активів із розвинутою інфраструктурою, що створює умови для масштабування цифрових сервісів [1]. З іншого боку, приклад Універсал Банку (топо) показує, що інноваційний потенціал може формуватися й за мінімальної фізичної мережі, за рахунок цифрової бізнес-моделі та мобільної платформи [1]. Це означає, що інновації стають самостійним джерелом нарощування потенціалу банку, а не похідною від розміру ресурсної бази.

Практичний вимір інноваційної активності банків підтверджується також переліком проєктів і рішень, відзначених на Ukrainian FinTech Awards 2024. Серед них – рішення у сфері дистанційної ідентифікації (BankID НБУ), AI-рішення (Artelligence), платіжні сервіси (Tranzzo, UAPAY, NovaPay), мобільні засто-



Рис. 1. Структура фінтех-послуг в Україні за напрямками

Джерело: сформовано на основі [6]

Таблиця 1

**Банки-лідери за інноваційним потенціалом та окремі фінансові показники**

Місце	Банк	Активи, млн грн	Кошти клієнтів, млн грн	Відділення	Банкомати	Прибуток, млн грн
1	ПриватБанк	669 975	639 525	1102	5669	38 860
2	Ощадбанк	678 459	369 166	1148	2678	12 084
3	Універсал Банк (моно)	177 559	138 193	14	2	3 292
4	Райффайзен Банк	259 288	197 523	322	761	5 528
5	ПУМБ	203 521	158 537	220	496	3 677

*Джерело: сформовано авторами на основі [1]*

сунки та суперзастосунки (monobank, Sense SuperApp), рішення для бізнесу та ритейлу (EasyPay, Rozetka Pay), а також інновації у сфері фінансової інклюзії та цифровізації МСБ за участю Ощадбанку і ПУМБ [4]. Сукупність цих прикладів свідчить, що інновації охоплюють як роздрібний, так і корпоративний сегмент, а також інфраструктурний рівень фінансового ринку [4].

У контексті статистичних даних [2; 3; 5] стає очевидно, що класичні підходи до потенціалу банку, орієнтовані лише на ресурси, процеси та фінансові результати, є методично обмеженими. Вони не відображають тієї частини можливостей банку, яка формується через цифрові платформи, інноваційні продукти, інтеграцію з фінтех-компаніями та здатність працювати в екосистемній моделі [6]. Тому інноваційний вимір доцільно розглядати не як зовнішній фактор, а як внутрішню складову потенціалу банку, що безпосередньо впливає на його розвиток, конкурентоспроможність і довгострокову стійкість.

Логіка розвитку банківського сектору показує, що оцінювати потенціал установи вже недостатньо лише через ті інновації, які впроваджені на поточний момент [7]. Сучасні аналітичні огляди підкреслюють, що ключову роль у формуванні майбутньої конкурентоспроможності банків відіграють цифрові технології, передусім штучний інтелект, платформні рішення та дані, які трансформують як внутрішні процеси банку, так і формат взаємодії з клієнтами [7; 8; 10]. Водночас стратегічні документи та галузеві звіти свідчать, що ці зміни мають системний характер і охоплюють не лише окремі продукти, а всю архітектуру фінансових послуг [6; 9].

У цьому контексті доцільно розглянути перелік інноваційних технологій, які вже сьо-

годні визначають траєкторію розвитку банківського сектору та формують новий вимір його потенціалу.

Штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML). Ці технології використовуються для обробки великих масивів даних, автоматизації аналітики, управління ризиками та підтримки управлінських рішень [7]. Водночас аналітичні огляди підкреслюють, що саме AI стає ключовим драйвером підвищення продуктивності та трансформації бізнес-моделей банків [10]. З точки зору клієнта це проявляється у більш точному кредитному скорингу, персоналізованих пропозиціях та швидшому ухваленні рішень щодо кредитів і лімітів [7]. У ширшому вимірі це означає перехід до моделі гіперперсоналізованого банкінгу, орієнтованого на «клієнта як сегмент одного» [10].

Великі мовні моделі та інтелектуальні аналітичні системи (LLM). У звітах наголошується, що великі мовні моделі дають змогу працювати з текстами, документами та іншими неструктурованими даними, перетворюючи їх у структуровану інформацію для аналізу та прийняття рішень [7]. Водночас з позиції фінансової стабільності підкреслюється, що поширення таких моделей змінює сам характер аналітичної та управлінської роботи у фінансових установах [8]. Для клієнтів це означає розвиток інтелектуальних чат-ботів, голосових асистентів та сервісів підтримки, які не лише відповідають на запити, а й супроводжують фінансові рішення в режимі реального часу [7].

Автоматизація операційних і комплаєнс-процесів. AI істотно підвищує ефективність бек-офісних операцій, процедур AML/KYC, комплаєнсу та виявлення шахрайства, що дозволяє знижувати витрати і водночас під-

вищувати надійність процесів [7]. З погляду регуляторів, саме цей напрям є одним із ключових у контексті зниження операційних і системних ризиків у фінансовому секторі [8]. Для клієнтів це проявляється у швидшій і простішій ідентифікації, скороченні часу на відкриття рахунків та зменшенні кількості затримок при здійсненні операцій [7].

Управління даними та цифрова інфраструктура (data governance). Окремий акцент робиться на ролі даних як стратегічного ресурсу банку, без якого неможливе масштабування AI та цифрових сервісів [7]. Водночас глобальні огляди фінтех-розвитку підкреслюють, що інвестиції у цифрову публічну інфраструктуру, стандарти даних і кібербезпеку стають необхідною умовою сталого розвитку фінансових ринків [9]. У практичному вимірі це означає для клієнтів більш стабільну роботу цифрових каналів, узгодженість сервісів та вищий рівень захисту персональних і фінансових даних [7; 9].

Регуляторно-орієнтовані цифрові технології та управління ризиками (RegTech/SupTech). Зростає роль технологій у забез-

печенні фінансової стабільності та відповідності регуляторним вимогам, особливо в умовах поширення AI та платформних рішень [8]. Водночас на національному рівні розвиток таких технологій розглядається як важливий елемент модернізації фінансового нагляду та підвищення прозорості ринку [6]. Для клієнтів це означає підвищення надійності банківських сервісів, кращий захист від шахрайства та зниження ймовірності збоїв у критичних фінансових операціях [8].

Платформні та екосистемні фінансові рішення. Глобальні тенденції свідчать про перехід від ізольованих банківських продуктів до екосистемних моделей, заснованих на API, партнерствах і цифрових платформах [9]. Аналітичні огляди банківського сектору підкреслюють, що саме такі моделі визначатимуть майбутню конкурентну динаміку і структуру доходів банків [10]. Для клієнтів це проявляється у можливості отримувати фінансові та нефінансові послуги в межах єдиного цифрового середовища, без необхідності взаємодії з великою кількістю окремих провайдерів [9; 10].

Таблиця 2

**Класифікація складових потенціалу банку  
на основі інноваційної активності та цифровізації**

<b>Складова потенціалу</b>	<b>Змістова характеристика</b>
Фінансово-ресурсний потенціал	Сукупність власного капіталу та залучених ресурсів, а також здатність банку формувати стабільну ресурсну базу для здійснення активних операцій [2; 5]
Операційно-процесний потенціал	Здатність банку ефективно трансформувати ресурси у фінансові результати через ефективні бізнес-процеси та операційну інфраструктуру [3]
Результативно-відтворювальний потенціал	Спроможність банку генерувати прибуток, забезпечувати фінансову стійкість і відтворювати власний капітал у довгостроковій перспективі [2; 3]
Інноваційний потенціал	Здатність банку розробляти, впроваджувати та масштабувати цифрові продукти, сервіси та технологічні рішення [6; 9; 10]
Цифрово-інфраструктурний потенціал	Рівень розвитку IT-архітектури, даних, платформ і систем кібербезпеки, необхідних для підтримки цифрових бізнес-моделей [6; 9]
Кадрово-компетентнісний потенціал	Наявність людського капіталу, цифрових компетенцій та організаційних спроможностей для управління інноваціями і технологічними змінами [9; 10]
Партнерсько-екосистемний потенціал	Здатність банку інтегруватися у фінтех-екосистеми, співпрацювати з технологічними компаніями та використовувати відкриті API і платформні рішення [6; 9; 10]
Регуляторно-адаптивний потенціал	Спроможність банку впроваджувати RegTech-рішення, відповідати наглядовим вимогам і підтримувати фінансову стійкість у цифровому середовищі [6; 8]

*Джерело: сформовано авторами на основі [2; 3; 6; 8; 9; 10]*

Таким чином, технології майбутнього уже сьогодні формують новий вимір фінансового потенціалу банків [7]. Вони впливають не лише на внутрішню ефективність установ, а й на спосіб взаємодії з клієнтами, структуру продуктів та саму модель банківського бізнесу. У цьому контексті інноваційний потенціал доцільно розглядати як невід'ємну складову загального потенціалу банку, поряд із ресурсним і процесним вимірами, оскільки саме він визначає здатність установи адаптуватися до технологічних змін і зберігати конкурентні позиції у цифровій економіці [7].

З урахуванням сучасних умов розвитку банківського сектору та зростаючої ролі цифрових технологій, потенціал банку доцільно розглядати як інтегровану систему його можливостей, що формується на основі фінансових ресурсів, організаційно-процесних спроможностей, результативності діяльності та інноваційної активності. У такому трактуванні потенціал банку не зводиться лише до обсягу капіталу чи структури залучених коштів, а охоплює також здатність установи ефективно трансформувати ці ресурси у фінансові результати, підтримувати стійкість бізнес-моделі та забезпечувати довгостроковий розвиток у цифровому середовищі.

У практичному вимірі запропонований підхід до класифікації складових потенціалу банку означає необхідність переходу від вузького ресурсно-фінансового бачення до комплексної оцінки спроможності установи до розвитку в цифровому середовищі. Для банків це передбачає зміщення акценту з простого нарощування активів на системне інвестування у технології, дані, компетенції персоналу та партнерські мережі. Саме така логіка дозволяє розглядати інноваційну активність не як окремий напрям модернізації, а як інтегрований механізм формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення стійкості банківського бізнесу в умовах цифрової економіки.

**Висновки.** Отримані результати дозволяють стверджувати, що в умовах цифрової економіки потенціал банку доцільно трактувати як багатовимірну систему, у якій поєднуються ресурсні, процесні, результативні та технологічно-інноваційні складові. Таке бачення змінює традиційний підхід до оцінювання можливостей банку, зміщуючи акцент із виключно фінансово-балансових характеристик на здатність установи до адаптації, розвитку та технологічного оновлення. Проведений аналіз ринку фінансових технологій свідчить, що інновації в сучасному банківському секторі перестають виконувати роль допоміжного інструменту підвищення ефективності та набувають статусу системоутворюючого чинника формування потенціалу. Саме інноваційна активність визначає спроможність банку масштабувати бізнес-модель, інтегруватися в цифрові екосистеми та забезпечувати стійкість у середньо- та довгостроковій перспективі.

З практичної точки зору це означає необхідність перегляду підходів до банківської стратегії розвитку. Орієнтація лише на нарощування ресурсної бази або оптимізацію окремих процесів є недостатньою без системних інвестицій у цифрову інфраструктуру, дані, компетенції персоналу та партнерські мережі. У такій логіці стратегія банку має формуватися як стратегія розвитку потенціалу, а не лише як стратегія зростання окремих фінансових показників.

Запропонований у роботі підхід до класифікації складових потенціалу банку створює методичну основу для комплексної оцінки його розвитку в умовах цифрової трансформації та для обґрунтування управлінських рішень щодо пріоритетів інноваційного оновлення. Це дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих елементів діяльності до цілісного бачення потенціалу банку як інтегрованої системи взаємопов'язаних можливостей.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ДЖЕРЕЛ:

- 25 провідних банків України 2025 року. Financial club, 2025. URL: [https://banksrating.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/TOP\\_25\\_BANKIV\\_2025.pdf](https://banksrating.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/TOP_25_BANKIV_2025.pdf) (дата звернення: 10.01.2026)
- Коваленко В. Ресурсний потенціал банків України: методи оцінювання та напрями забезпечення його достатності. *Економічний дискурс. Міжнародний збірник наукових праць*, 2016, № 1, 89–99. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/bitstreams/50e5adda-9d32-420b-bc4d-529fb9bd05d5/download> (дата звернення: 10.01.2026)
- Колодізев О.М., Лебідь О.В., Зуєва О.В. Фінансовий потенціал банку: сутність, методи оцінювання, інструменти протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. Харків: хнеу ім. с. кузнеця, 2018, 238 с. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19081/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE>

%D0%B4\_%D0%9B%D0%B5%D0%B1\_%D0%97%D1%83%D1%94\_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4\_260418.pdf (дата звернення: 10.01.2026)

4. Названо переможців ukrainian fintech awards 2024. Fintech insider, 2024. URL: <https://fintechinsider.com.ua/nazvano-peremozhcziv-ukrainian-fintech-awards-2024/> (дата звернення: 10.01.2026)

5. Румик І., Бойко А., Шилько І. Особливості формування ресурсного потенціалу і забезпечення ліквідності банківських установ в умовах невизначеності. *Вчені записки університету «КРОК»*, 2024, № 4(76), 11–21. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21> (дата звернення: 10.01.2026)

6. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Національний банк України. 2020. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finteh2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf) (дата звернення: 08.01.2026)

7. Shin H.S. Artificial intelligence and the economy: implications for central banks. *Bis annual economic report*, 2024, chapter iii. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e3.html> (дата звернення: 08.01.2026)

8. The financial stability implications of artificial intelligence. *Financial stability board*, 2024. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P14112024.pdf> (дата звернення: 08.01.2026)

9. The future of global fintech: from rapid expansion to sustainable growth. *World economic forum*, 2025. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Global\\_Fintech\\_Second\\_Edition\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Global_Fintech_Second_Edition_2025.pdf) (дата звернення: 08.01.2026)

10. Why precision, not heft, defines the future of banking: global banking annual review 2025. *Mckinsey & company*, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/de/~media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review/why-precision-not-heft-defines-the-future-of-banking.pdf> (дата звернення: 10.01.2026)

11. Ковальчук, А. (2025). Комплексна модель бізнес-консалтингу для малих та середніх підприємств. *Видавничий дім «Інтернаука»*. 98 с. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1747985326472.pdf> (дата звернення: 10.01.2026)

#### REFERENCES:

1. Financial Club. (2025). 25 providnykh bankiv Ukrainy 2025 roku [25 leading banks of Ukraine in 2025]. URL: [https://banksrating.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/TOP\\_25\\_BANKIV\\_2025.pdf](https://banksrating.com.ua/wp-content/uploads/2025/12/TOP_25_BANKIV_2025.pdf) (accessed January 10, 2026)

2. Kovalenko, V. (2016). Resursnyi potentsial bankiv Ukrainy: metody otsiniuvannia ta napriamy zabezpechennia yoho dostatnosti [Resource potential of Ukrainian banks: evaluation methods and directions of ensuring its sufficiency]. *Ekonomichnyi dyskurs. Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*, (1), 89–99. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/bitstreams/50e5adda-9d32-420b-bc4d-529fb9bd05d5/download> (accessed January 10, 2026)

3. Kolodiziev, O.M., Lebid, O.V., & Zuieva, O.V. (2018). Finansovy potentsial banku: sutnist, metody otsiniuvannia, instrumenty protydii lehalizatsii dokhodiv, otrymanykh zlochnym shliakhom [Financial potential of the bank: essence, evaluation methods, tools for combating money laundering]. *Kharkiv: KhNEU im. S. Kuznetsia*. URL: [https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19081/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4\\_%D0%9B%D0%B5%D0%B1\\_%D0%97%D1%83%D1%94\\_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4\\_260418.pdf](https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19081/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4_%D0%9B%D0%B5%D0%B1_%D0%97%D1%83%D1%94_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4_260418.pdf) (accessed January 10, 2026)

4. Rumik, I., Boiko, A., & Shylko, I. (2024). Osoblyvosti formuvannia resursnoho potentsialu i zabezpechennia likvidnosti bankivskykh ustanov v umovakh nevyznachenosti [Features of forming the resource potential and ensuring liquidity of banking institutions under uncertainty]. *Vcheni zapysky universytetu "KROK"*, 4(76), 11–21. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-11-21> (accessed January 10, 2026)

5. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2020). Stratehiia rozvytku fintekhu v Ukraini do 2025 roku [Fintech development strategy in Ukraine until 2025]. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Strategy\\_finteh2025.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf) (accessed January 10, 2026)

6. Fintech Insider. (2024). Nazvano peremozhtsiv Ukrainian Fintech Awards 2024 [Winners of Ukrainian Fintech Awards 2024 announced]. URL: <https://fintechinsider.com.ua/nazvano-peremozhcziv-ukrainian-fintech-awards-2024/> (accessed January 8, 2026)

7. Shin, H. S. (2024). Artificial intelligence and the economy: Implications for central banks. *BIS Annual Economic Report*, Chapter III. URL: <https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2024e3.html> (accessed January 8, 2026)

8. Financial Stability Board. (2024). The financial stability implications of artificial intelligence. URL: <https://www.fsb.org/uploads/P14112024.pdf> (accessed January 8, 2026)

9. World Economic Forum. (2025). The future of global fintech: From rapid expansion to sustainable growth. URL: [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Global\\_Fintech\\_Second\\_Edition\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Global_Fintech_Second_Edition_2025.pdf) (accessed January 8, 2026)

10. McKinsey & Company. (2025). Why precision, not heft, defines the future of banking: Global banking annual review 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/de/~ /media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/global%20banking%20annual%20review/why-precision-not-heft-defines-the-future-of-banking.pdf> (accessed January 10, 2026)

11. Kovalchuk, A. (2025). Complex model of business consulting for small and medium-sized enterprises. Theory, methodology and practice of implementation. Internauka Publishing House. 98 p. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1747985326472.pdf> (accessed January 10, 2026)

Дата надходження статті: 03.02.2026

Дата прийняття статті: 21.02.2026

Дата публікації статті: 06.03.2026