

**ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

ШКІЛЬНЯК КОСТЯНТИН МИХАЙЛОВИЧ

УДК 005.342:336.71(043.3)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ В
УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.**

Спеціальність 073 - менеджмент
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело


К. М. Шкільняк

(підпис)

Науковий керівник: Монастирський Григорій Леонардович,
доктор економічних наук, професор

Тернопіль – 2026

АНОТАЦІЯ

Шкільняк К. М. Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Західноукраїнський національний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2026.

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, здійснення системного аналізу сучасної практики інноватизації банківської діяльності й обґрунтування науково-практичних підходів до удосконалення механізму управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах діджиталізації. Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки. Предмет дослідження становлять теоретичні, науково-методичні і прикладні засади управління інноваціями в банківському бізнесі, а також механізми, інструменти і технології забезпечення інноваційного розвитку банківських установ у середовищі цифрової економіки.

Методологічну основу дослідження становить поєднання загальнонаукових і спеціальних методів, що дозволило комплексно проаналізувати інноваційний розвиток банківського бізнесу в умовах цифровізації. Системний і структурно-функціональний підходи використано для розгляду інновацій як цілісного процесу, економіко-статистичні методи - для оцінювання тенденцій і динаміки впровадження цифрових технологій, а компаративний аналіз - для порівняння розвитку банківських інновацій в Україні і за кордоном. Методи моделювання й аналітичного оцінювання дали змогу дослідити ефективність управління інноваціями, тоді як стратегічний аналіз і прогнозування використано для обґрунтування напрямів розвитку і формування форсайт-бачення трансформації банківського середовища.

В дослідження розкрито теоретико-методичні засади управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. Насамперед поглиблено розуміння цифрової економіки як сучасної парадигми розвитку, що не зводиться лише до впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, а відображає якісно новий тип економічної системи, у межах якої домінуючого значення набувають цифрові дані, мережеві взаємодії, платформи, електронні сервіси і нові моделі створення доданої вартості. На підставі узагальнення наукових підходів обґрунтовано, що цифрову економіку доцільно трактувати як окремий сектор економіки, у якому господарська діяльність здійснюється на основі інформаційно-комунікаційних і цифрових технологій, а ключовими засобами виробництва виступають цифрові, електронні та віртуальні дані.

Одночасно уточнено зміст категорії «цифровізація». Доведено, що цифровізацію слід розглядати як більш широкий процес, ніж просто автоматизація або комп'ютеризація окремих операцій, оскільки вона охоплює активне впровадження, поширення, удосконалення і використання цифрових технологій у різних сферах суспільного й економічного життя.

У роботі наголошено, що цифровізація зумовлює трансформацію моделей функціонування економічних систем, зміну принципів взаємодії між учасниками ринку, формування нових підходів до організації бізнес-процесів, а також створює підґрунтя для появи нових ринків, послуг і каналів комунікації. У цьому контексті встановлено, що для банківського сектору цифровізація означає не лише технологічне оновлення, а і глибоку перебудову всієї логіки банківської діяльності.

Уточнено економічну сутність банківських інновацій. На відміну від підходів, у яких акцентовано переважно на продуктовому аспекті нововведень, банківську інновацію запропоновано розглядати як результат інноваційної діяльності банку, що реалізується у формі нових або вдосконалених фінансових продуктів, послуг чи технологічних процесів. Цей підхід дозволяє розширити межі трактування інноваційного розвитку банківського бізнесу і підкреслити його системний характер. Крім того, доведено, що банківські інновації необхідно

розглядати не тільки як джерело додаткових доходів або конкурентних переваг, а і як засіб поліпшення якості обслуговування, підвищення ефективності бізнес-процесів, зменшення транзакційних витрат і зміцнення адаптивності банківської установи.

Систематизовано механізми управління інноваціями в банківському бізнесі, які повинні включати комплексний синтез двох складових компонентів, зокрема оперативного і стратегічного управління, кожний із котрих втілюється шляхом застосування функцій інноваційного менеджменту, а саме прогнозування, планування, аналізу ринку, аналізу чинників впливу, вибору управлінських рішень, мотивацію і контроль. Обґрунтовано, що система управління інноваціями має базуватися на структурованій сукупності принципів, методів та організаційних механізмів, які забезпечують цілеспрямоване використання ресурсів для створення, впровадження та оцінювання інновацій у банківській діяльності. Доведено, що ефективно управління інноваціями передбачає не ізольоване впровадження окремих технологій, а формування цілісної управлінської системи, здатної інтегрувати стратегічні цілі розвитку банку, кадрові компетенції, технологічну інфраструктуру та зовнішні фактори цифрового середовища.

Простежено, що інноваційний розвиток банківського бізнесу в Україні відбувається в умовах нерівномірної цифрової трансформації. З одного боку, банки досить активно впроваджують мобільні додатки, інтернет-банкінг, безконтактні платіжні сервіси, цифрову ідентифікацію, елементи відкритого банкінгу та нові клієнтські сервіси. З іншого боку, цей процес стримується інституційними, фінансовими та безпековими обмеженнями. Саме тому важливе місце відведено не лише опису позитивних зрушень, а і виявленню суперечностей, які супроводжують інноваційний розвиток банківської сфери в сучасних українських умовах.

Окрему увагу приділено компаративному аналізу інноватизації банківського бізнесу в Україні і зарубіжних країнах. Це дало змогу побачити, що закордонна практика значно швидше інтегрує цифрові рішення в банківські

бізнес-моделі, активніше використовує відкритий банкінг, API-рішення, блокчейн, штучний інтелект, цифрові екосистеми та співпрацю з фінтех-сектором.

На цьому тлі український банківський сектор продемонстрував не стільки відсутність інноваційного руху, скільки його фрагментарність і неоднакову глибину в різних сегментах. У результаті такого порівняння вдалося точніше визначити не лише наявні відставання, а і ті напрями, у яких українські банки вже мають основу для подальшої модернізації.

Найбільш аналітично насиченим у межах другого розділу став підрозділ, присвячений оцінці технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації. Тут увагу перенесено з опису інноваційних продуктів на питання, наскільки самі банки готові ними управляти. Показано, що результат інноваційного розвитку залежить не тільки від наявності сучасних сервісів, а і від того, як організовані внутрішні механізми прийняття рішень, координації підрозділів, впровадження технологій, оцінювання ризиків і взаємодії з зовнішніми партнерами. Саме тому інновації в банківському бізнесі проаналізовано як управлінську категорію, а не лише як технічне оновлення.

У процесі оцінювання виявлено, що в сучасному банківському секторі технології управління інноваціями нерідко розвиваються швидше на рівні окремих сервісів, ніж на рівні цілісної управлінської системи. Іншими словами, банки можуть досить активно впроваджувати нові цифрові продукти, але водночас не мати достатньо узгодженого механізму стратегічного управління цими змінами. Це проявляється у частковості інноваційних рішень, нерівномірній цифровій зрілості різних банківських установ, різному рівні інтеграції технологій у внутрішні процеси та неоднаковій готовності до роботи в екосистемному середовищі.

Інституційне забезпечення реалізації банківських інновацій розглянуто як окремий аналітичний блок. Показано, що для розвитку інновацій недостатньо лише технологічної готовності банків. Не менш важливими є якість нормативного поля, підтримка цифрової ідентифікації, розвиток платіжної

інфраструктури, правові умови для відкритого банкінгу, можливості безпечного обміну даними та загальна логіка регуляторної політики. У цьому контексті зроблено висновок, що інституційне середовище в Україні хоча і демонструє поступ у напрямі цифрової трансформації, однак ще не повною мірою забезпечує безперешкодне і системне розгортання інновацій у банківському бізнесі.

Встановлено, що сучасний стан управління інноваціями в банківському бізнесі в Україні є суперечливим. З одного боку, наявна реальна динаміка цифрових змін, оновлення сервісів та розширення інноваційних рішень. З іншого - зберігаються структурні обмеження, які не дозволяють цим процесам перейти у повністю системний формат. Саме цей висновок став підставою для подальшого переходу до обґрунтування стратегічних підходів, модернізації технологій управління інноваційним розвитком банків та розроблення форсайт-орієнтирів їх подальшої трансформації.

Запропоновано концептуальну модель управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. Її зміст полягає в тому, що інноваційний розвиток банку слід розглядати як результат взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх віднесено технологічні тренди, регуляторні зміни, конкурентний тиск і зміну потреб клієнтів. До внутрішніх - ресурсний потенціал банку, рівень кадрових компетенцій і стан технологічної бази. Розроблена модель дає змогу побачити інноваційний розвиток не як набір розрізнених рішень, а як цілісний процес, який потребує узгодженого управління.

Окремо підкреслено, що модернізація технологій управління інноваційним розвитком банків не повинна зводитися лише до оновлення окремих цифрових сервісів. Йдеться про більш широку перебудову: зміну підходів до прийняття рішень, посилення аналітичної складової, оновлення внутрішніх процедур, розширення цифрової взаємодії з клієнтами і більш тісне включення банку в сучасне технологічне середовище. У цьому контексті показано, що ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від того, наскільки банк

здатний перейти від часткової цифровізації до системного технологічного оновлення.

У роботі також окреслено перспективні технологічні орієнтири для банківського бізнесу. Йдеться про використання відкритих інновацій, екосистемного підходу, API-рішень, блокчейн-технологій, автономного банкінгу, елементів гейміфікації та IoT-рішень. Усі ці напрями розглянуто як інструменти, що можуть впливати на гнучкість банку, швидкість його реакції на зміни та якість взаємодії з клієнтами.

У роботі окрему увагу приділено форсайт-прогнозуванню середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації. Показано, що за сучасної швидкості технологічних змін банківські установи вже не можуть орієнтуватися лише на поточні ринкові сигнали або короткострокове планування. Саме тому форсайт розглянуто як інструмент випереджального бачення, який дає змогу не просто фіксувати наявні тенденції, а визначати можливі напрями подальшої трансформації банківського середовища під впливом цифрових технологій, регуляторних змін, нових моделей клієнтської поведінки та розвитку фінтех-екосистем. Цей підхід дозволяє банкам краще оцінювати майбутні виклики, знижувати рівень невизначеності та приймати більш виважені стратегічні рішення.

У результаті дослідження набули подальшого розвитку підходи до формування стратегічних напрямів інноваційного розвитку банківського сектору України. Обґрунтовано, що до пріоритетних орієнтирів належать імплементація міжнародного досвіду розвитку фінтех-інновацій, використання цифрових платформ для міжнародних платежів, розвиток мобільного банкінгу, створення цифрових фінансових екосистем, активізація співпраці банків із фінтех-компаніями і посилення інституційної підтримки цифрової трансформації банківської діяльності.

Показано, що реалізація цих напрямів створює передумови для підвищення адаптивності банківського сектору, зміцнення його конкурентоспроможності та

розширення можливостей для інтеграції у глобальний цифровий фінансовий простір.

Отже, поставлена в дисертації мета була досягнута, а визначені завдання - послідовно розв'язані. У роботі вдалося не лише уточнити теоретико-методологічні засади управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, а і показати, як ці процеси проявляються на практиці, які обмеження їх стримують і в якому напрямі має відбуватися подальше оновлення банківської діяльності. Саме тому результати дослідження логічно поєднують три рівні: теоретичний, аналітичний і прикладний, а запропоновані підходи дають підстави розглядати інноваційний розвиток банківського бізнесу як цілісний процес, що потребує стратегічного бачення, технологічної гнучкості та випереджального прогнозування.

Ключові слова: інновації, банківський бізнес, цифрова економіка, цифровізація, цифровий банкінг, інноватизація, фінтех, відкритий банкінг, необанкінг, блокчейн, стратегічне управління, форсайт-прогнозування.

ANNOTATION

Shkilnyak K. M. Innovation Management in Banking Business in the Context of the Digital Economy. – Qualification scientific work in manuscript form.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in specialty 073 "Management". – West Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2026.

The purpose of this dissertation is to develop theoretical and methodological foundations for innovation management in the banking business within the digital economy, to conduct a systemic analysis of current practices in banking innovation, and to substantiate scientific and practical approaches to improving the mechanism of managing innovative development in the banking business under digitalization conditions. The object of the study is the processes of innovative development in the banking business amid the digital transformation of the economy. The subject of the study includes theoretical, scientific-methodological, and applied foundations of innovation management in banking, as well as mechanisms, tools, and technologies ensuring the innovative development of banking institutions in the digital economy environment.

The methodological basis of the research combines general scientific and specialized methods, enabling a comprehensive analysis of innovative development in banking under digitalization. Systemic and structural-functional approaches were used to consider innovations as an integral process; economic-statistical methods were applied to evaluate trends and dynamics of digital technology implementation; and comparative analysis was employed to compare the development of banking innovations in Ukraine and abroad. Modeling and analytical evaluation methods allowed for studying the effectiveness of innovation management, while strategic analysis and forecasting were used to justify development directions and to form a foresight vision of the transformation of the banking environment.

The study reveals the theoretical and methodological foundations of innovation management in the banking business within the digital economy. Primarily, it deepens the understanding of the digital economy as a modern development paradigm, which is not limited merely to the implementation of information and communication

technologies but reflects a qualitatively new type of economic system. In this system, digital data, network interactions, platforms, electronic services, and new models of value creation gain dominant importance. Based on a synthesis of scientific approaches, it is substantiated that the digital economy should be considered as a distinct sector of the economy, where economic activities are carried out based on information-communication and digital technologies, and the key means of production are digital, electronic, and virtual data.

Simultaneously, the content of the category "digitalization" is clarified. It is demonstrated that digitalization should be viewed as a broader process than merely automation or computerization of individual operations, as it encompasses the active implementation, dissemination, improvement, and use of digital technologies in various spheres of social and economic life.

The work emphasizes that digitalization drives the transformation of economic system functioning models, changes the principles of interaction among market participants, forms new approaches to organizing business processes, and creates a foundation for the emergence of new markets, services, and communication channels. In this context, it is established that for the banking sector, digitalization means not only technological renewal but also a profound restructuring of the entire logic of banking activities.

The economic essence of banking innovations is clarified. Unlike approaches that focus mainly on the product aspect of innovations, banking innovation is proposed to be considered as the result of a bank's innovative activity, realized in the form of new or improved financial products, services, or technological processes. This approach allows expanding the boundaries of interpreting the innovative development of the banking business and to emphasize its systemic nature. Furthermore, it is demonstrated that banking innovations should be regarded not only as a source of additional income or competitive advantages but also as a means to improve service quality, enhance the efficiency of business processes, reduce transaction costs, and strengthen the adaptability of banking institutions.

The mechanisms of innovation management in the banking business are systematized, which should include a comprehensive synthesis of two key components:

operational and strategic management. Each of these is implemented through the application of innovation management functions, namely forecasting, planning, market analysis, impact factor analysis, decision-making, motivation, and control. It is substantiated that the innovation management system must be based on a structured set of principles, methods, and organizational mechanisms that ensure the purposeful use of resources for the creation, implementation, and evaluation of innovations in banking activities. It is proven that effective innovation management implies not the isolated introduction of individual technologies but the formation of an integrated management system capable of aligning the bank's strategic development goals, personnel competencies, technological infrastructure, and external factors of the digital environment.

It is observed that the innovative development of the banking business in Ukraine occurs amid uneven digital transformation. On one hand, banks actively implement mobile applications, internet banking, contactless payment services, digital identification, elements of open banking, and new customer services. On the other hand, this process is constrained by institutional, financial, and security limitations. Therefore, significant attention is given not only to describing positive changes but also to identifying contradictions accompanying the innovative development of the banking sector under current Ukrainian conditions.

Special attention is paid to the comparative analysis of banking innovation in Ukraine and foreign countries. This allowed revealing that foreign practice integrates digital solutions into banking business models much faster, actively utilizing open banking, API solutions, blockchain, artificial intelligence, digital ecosystems, and collaboration with the fintech sector.

Against this background, the Ukrainian banking sector has demonstrated not so much a lack of innovative movement as its fragmentation and uneven depth across different segments. As a result of this comparison, it became possible to more precisely identify not only existing gaps but also those areas where Ukrainian banks already have a foundation for further modernization.

The most analytically rich part of the second chapter was the subsection dedicated to assessing innovation management technologies in banking and the institutional

support for their implementation. Here, the focus shifted from describing innovative products to the question of how ready banks themselves are to manage them. It was shown that the outcome of innovative development depends not only on the availability of modern services but also on how internal mechanisms for decision-making, coordination of departments, technology implementation, risk assessment, and interaction with external partners are organized. Therefore, innovations in banking are analyzed as a management category rather than merely technical upgrades.

During the evaluation, it was found that in the modern banking sector, innovation management technologies often develop faster at the level of individual services than at the level of an integrated management system. In other words, banks may actively introduce new digital products but lack a sufficiently coordinated mechanism for strategic management of these changes. This manifests in partial innovation solutions, uneven digital maturity among different banks, varying levels of technology integration into internal processes, and differing readiness to operate in an ecosystem environment.

Institutional support for the implementation of banking innovations was considered as a separate analytical block. It was shown that technological readiness alone is insufficient for innovation development. Equally important are the quality of the regulatory framework, support for digital identification, development of payment infrastructure, legal conditions for open banking, secure data exchange capabilities, and the overall logic of regulatory policy. In this context, it was concluded that although the institutional environment in Ukraine shows progress toward digital transformation, it still does not fully ensure the seamless and systematic deployment of innovations in banking.

It was established that the current state of innovation management in Ukrainian banking is contradictory. On one hand, there is real dynamism in digital changes, service updates, and expansion of innovative solutions. On the other hand, structural limitations persist that prevent these processes from becoming fully systemic. This conclusion formed the basis for further justification of strategic approaches, modernization of innovation management technologies in banks, and development of foresight guidelines for their further transformation.

A conceptual model of innovation management in banking business development under the digital economy was proposed. Its essence is that a bank's innovative development should be viewed as the result of interaction between external and internal factors. External factors include technological trends, regulatory changes, competitive pressure, and changing customer needs. Internal factors include the bank's resource potential, level of staff competencies, and state of technological infrastructure. The developed model allows viewing innovative development not as a set of fragmented decisions but as an integrated process requiring coordinated management.

It was specifically emphasized that modernization of innovation management technologies in banks should not be limited to updating individual digital services. It involves a broader restructuring: changing decision-making approaches, strengthening analytical components, updating internal procedures, expanding digital interaction with clients, and more closely integrating the bank into the modern technological environment. In this context, it was shown that the effectiveness of innovative development largely depends on the bank's ability to move from partial digitalization to systemic technological renewal.

The study also outlines promising technological directions for the banking business. These include the use of open innovation, an ecosystem approach, API solutions, blockchain technologies, autonomous banking, elements of gamification, and IoT solutions. All these areas are considered as tools that can influence a bank's flexibility, speed of response to changes, and quality of customer interaction.

Special attention is given to foresight forecasting of the innovation development environment in banking under digitalization. It is shown that, given the current pace of technological change, banks can no longer rely solely on current market signals or short-term planning. Therefore, foresight is viewed as a tool for anticipatory vision, enabling not just the identification of existing trends but also the determination of possible directions for further transformation of the banking environment under the influence of digital technologies, regulatory changes, new customer behavior models, and the development of fintech ecosystems. This approach allows banks to better assess future challenges, reduce uncertainty, and make more balanced strategic decisions.

As a result of the research, approaches to forming strategic directions for the innovative development of Ukraine's banking sector have been further developed. It is substantiated that priority directions include the implementation of international experience in fintech innovation development, the use of digital platforms for international payments, the development of mobile banking, the creation of digital financial ecosystems, the activation of cooperation between banks and fintech companies, and strengthening institutional support for the digital transformation of banking activities.

It is shown that implementing these directions creates prerequisites for enhancing the adaptability of the banking sector, strengthening its competitiveness, and expanding opportunities for integration into the global digital financial space.

Thus, the goal set in the dissertation was achieved, and the defined tasks were consistently solved. The work managed not only to clarify the theoretical and methodological foundations of innovation management in banking business within the digital economy but also to demonstrate how these processes manifest in practice, what constraints hinder them, and the direction for further renewal of banking activities. Therefore, the research results logically combine three levels: theoretical, analytical, and applied, and the proposed approaches provide grounds to consider innovative development in banking as an integrated process requiring strategic vision, technological flexibility, and anticipatory forecasting.

Keywords: innovations, banking business, digital economy, digitalization, digital banking, fintech, open banking, neo banking, blockchain, strategic management, foresight forecasting.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових фахових виданнях

1. Шкільняк К.М. Теоретичні основи сучасної парадигми цифровізації української економіки. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 106-115. URL: [URL:https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.106](https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.106) (0,66 друк.арк.)

2. Шкільняк К.М. Чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11 (281). С. 84-92. URL:[URL:https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24) DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-84-92 (0,4 друк. арк.)

3. Шкільняк К.М. Компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. №4 С.12-16. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-1> (0,23 друк.арк.)

4. Шкільняк К.М., Монастирський Г.Л. Управління інноваціями як стратегічний фактор розвитку банківської сфери. Журнал «Економічний аналіз». 2025 том 35 №4. С.531-541. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6533>

Публікації апробаційного характеру

5. Шкільняк К.М. Інновації в банківському бізнесі Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 10 листопада 2022, ЗУНУ, Тернопіль, 2022. (0,21 друк.арк.)

6. Шкільняк К.М. Сутність банківських інновацій та управління ними Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 4 травня 2023 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2023. С. 202-207. (0,25 друк.арк.)

7. Шкільняк К.М. Зарубіжна практика управління інноваціями в банківському бізнесі Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції: матеріали доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції, 16-17 листопада 2023 року, Хмельницький національний університет, Хмельницький, 2023. С.179-181. (0,2 друк.арк.)

8. Шкільняк К.М. Цифрова економіка як новий тип економіки її витoki та умови становлення Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 16 травня 2024 року, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. С. 396-401. (0,27 друк.арк.)

9. Л. Кислюк, Н. Леонідова, К. Шкільняк Інформаційний менеджмент підприємств в умовах цифровізації Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 року, ПДАУ, Полтава 2024, С. 236-240. (0,22 друк.арк.)

10. Шкільняк К.М., Оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні: Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, 27 листопада 2024, ЗУНУ, Тернопіль, 2024. (0,22 друк.арк.)

11. Шкільняк К.М. Форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 15 травня 2025 року, ЗУНУ, Збараж, 2025. С. 279-284. (0,27 друк.арк.)

ЗМІСТ

Вступ.....	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Цифровізація економіки як сучасна парадигма її розвитку: сутність, напрями, секторальний вплив та управлінські аспекти трансформації банківського бізнесу.....	30
1.2. Концепція інноватизації банківського бізнесу на засадах цифровізації та стратегічного управління інноваційним розвитком.....	48
1.3. Механізми управління інноваціями в банківському бізнесі: системний, комплексний та інструментальний підходи до забезпечення дієвості управлінських рішень.....	66
Висновки до розділу 1.....	83
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	
2.1. Тенденції та чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в умовах сучасних викликів та трансформації системи управління банківською діяльністю.....	86
2.2. Компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах в контексті розвитку сучасних моделей управління.....	100
2.3. Оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації в системі стратегічного управління банками.....	123
Висновки до розділу 2.....	148

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки та забезпечення адаптивності управлінських систем.....	152
3.2. Модернізація технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах на засадах організаційно-управлінських трансформацій.....	170
3.3. Форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації	190
Висновки до розділу 3.....	212
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	218

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку світової економіки одним із ключових факторів трансформації фінансового сектору виступає цифровізація, яка змінює традиційні моделі функціонування економічних систем, формує нові механізми взаємодії між економічними агентами і створює принципово інші умови надання фінансових послуг. Особливо відчутно ці трансформаційні процеси проявляються у банківському секторі, де інновації стають визначальним чинником конкурентоспроможності, ефективності і довгострокової стабільності фінансових установ. Сучасні банки активно впроваджують цифрові рішення, серед яких інтернет-банкінг, мобільні фінансові сервіси, безконтактні платежі, технології NFC, чат-боти, цифрові платіжні картки та інші інноваційні продукти, що суттєво змінюють структуру банківських послуг і поведінку споживачів фінансових сервісів. Паралельно відбувається трансформація бізнес-моделей банків, які переходять від традиційних форм обслуговування до цифрових платформ і екосистем фінансових послуг.

Разом із тим, цифровізація банківської діяльності супроводжується низкою нових викликів. Зокрема, банки змушені функціонувати в умовах посилення конкуренції з боку фінтех-компаній, необхідності швидкого впровадження інноваційних технологій, зростання вимог до кібербезпеки і захисту даних, а також потреби у формуванні нових компетенцій персоналу. Додатковим фактором ускладнення розвитку цифрової економіки в Україні є наслідки повномасштабної війни, які негативно впливають на темпи цифрової трансформації економіки та інституційні можливості фінансового сектору. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління інноваціями у банківському бізнесі, яке передбачає системне поєднання стратегічних, організаційних і технологічних рішень, спрямованих на розробку і впровадження нових фінансових продуктів, удосконалення банківських процесів і формування сучасних моделей взаємодії з клієнтами.

Таким чином, необхідність наукового обґрунтування механізмів управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки, визначення стратегічних підходів до їх впровадження, а також формування сучасних моделей інноваційного розвитку банківської діяльності зумовлюють актуальність обраної теми дослідження.

Стан наукової розробленості проблеми. Проблематика цифровізації економіки та її секторального впливу дістала розвиток і в українській науковій думці. У працях Р.Августина, Ю. Богача, С. Веретюка, В. Вишневського, О. Вієцької, В. Воронкової, Н. Гавриленко, О. Гаркушенка, Ю. Завдової, В. Опенька, Д. Огородньої, О. Карінцевої, Г. Карчевої, С. Князева, С. Коляденка, Д. Котелевця, О. Кубатко, О. Ляха, Л. Любохинець, Л. Мельника, Г. Монастирського, П. Микитюка, О. Піжук, В. Пілінського, М. Руденка, С. Сидоренка, К. Січкаренко, І. Сотник, І. Тарасенко, В. Чекіної, Д. Череватського, А. Череп, О. Череп, Є. Шпуляр цифровізація розглядалася як нова модель розвитку економіки, що пов'язана з інституційними змінами, розвитком цифрової інфраструктури, формуванням цифрових компетентностей, трансформацією ринків та зміною логіки створення доданої вартості.

Безпосередньо питання банківських інновацій, інноваційної політики банків, цифрового банкінгу, розвитку інноваційних банківських продуктів і технологій стали предметом дослідження у працях О. Бунди, У. Владичин, Т. Воробей, Т. Гірченко, Ю. Гуйгової, Д. Джосан, С. Єгоричевої, А. Зайонц, Л. Зверук, О. Золотарьової, С. Іванова, Л. Кльоби, Л. Ключко, Я. Ковальчук, В. Коваленко, Р. Коссманн, Я. Кривич, Л. Кузнецової, М. Кузнецової, С. Леонова, С. Лобозинської, Н. Матвійчук, Б. Мізюка, Н. Погореленко, Б. Пшика, І. Скоморович, О. Стороженко, С. Теслюк, Ю. Ткаченка, А. Федій, О. Христенко, Я. Чайковського, А. Чекал, Т. Шевчук, Я. Шмуратка та інших учених.

Водночас, недостатньо опрацьованими залишаються питання системного поєднання стратегічного, технологічного, організаційного та інституційного вимірів управління інноваціями у банківському бізнесі. Бракує комплексних

моделей, які б пояснювали механізм взаємодії цифровізації, інноваційної політики банку, фінтех-партнерств, регуляторного середовища, ризиків кібербезпеки і клієнтоорієнтованих трансформацій у межах єдиної управлінської системи. Недостатньо розробленими залишаються також питання модернізації технологій управління інноваційним розвитком банків, а також форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації. Саме це зумовило вибір теми дисертаційного дослідження, його логіку, мету і завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Результати дисертаційного дослідження знайшли відображення у науково-дослідних роботах ЗУНУ. Зокрема, у 2023-2025 роках долучався до підготовки госпдоговірної НДР «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784). Також бере участь у науково-дослідній роботі, яка виконується у 2023-2027 роках професорсько-викладацьким персоналом, докторантами, аспірантами та здобувачами наукового ступеня в межах основного робочого часу кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), у рамках підготовки розділу «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки».

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методологічних засад управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки й обґрунтування науково-практичних підходів до удосконалення механізму управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах діджиталізації.

Поставлена мета зумовила необхідність розв'язання таких **завдань**:

– розкрити сутність цифровізації економіки як сучасної парадигми її розвитку, а також її сутності, напрямків, секторального впливу та управлінських аспектів трансформації банківського бізнесу;

– обґрунтувати концепцію інноватизації банківського бізнесу на засадах цифровізації та стратегічного управління інноваційним розвитком;

– дослідити механізми управління інноваціями в банківському бізнесі: системний, комплексний та інструментальний підходи до забезпечення дієвості управлінських рішень;

– виявити сучасні тенденції та чинники інноваційного розвитку банківського бізнесу в контексті трансформації системи управління банківською діяльністю;

– здійснити компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах в контексті розвитку сучасних моделей управління;

– здійснити оцінку технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації в системі стратегічного управління банками;

– обґрунтувати стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки та забезпечення адаптивності управлінських систем;

– розробити напрями модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах на засадах організаційно-управлінських трансформацій;

– здійснити форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації і визначити перспективні вектори його подальшої трансформації.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні і практичні засади вдосконалення механізму управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є поєднання загальнонаукових і спеціальних економіко-математичних методів, що дало змогу

комплексно дослідити процеси інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифровізації. Системний і структурно-функціональний підходи використано для дослідження інноваційної діяльності банків як цілісної системи, що включає технологічні, організаційні, інституційні та інформаційні компоненти управління інноваціями. На їх основі сформовано концептуальну модель управління інноваціями в банківському бізнесі. Економіко-статистичні методи (структурний, динамічний та порівняльний аналіз) використано для дослідження тенденцій розвитку інновацій у банківському секторі, оцінювання динаміки впровадження цифрових банківських технологій і визначення факторів інноваційної активності банків. Методи компаративного аналізу застосовано для зіставлення рівня інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах, визначення відмінностей у моделях цифрового банкінгу, а також виявлення можливостей адаптації міжнародного досвіду. Методи економіко-математичного моделювання й аналітичного оцінювання використано для дослідження технологій управління інноваціями в банківському бізнесі, оцінювання ефективності інноваційних рішень і визначення напрямів модернізації управління інноваційним розвитком банків. Методи стратегічного аналізу і прогнозування застосовано для обґрунтування стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі та формування форсайт-прогнозу середовища інноваційного розвитку банківської діяльності в умовах діджиталізації.

Інформаційну і фактологічну базу дисертаційного дослідження Інформаційну і фактологічну базу дослідження становили офіційні статистичні, аналітичні та нормативно-правові джерела, а також результати наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифрової економіки, фінансових інновацій і трансформації банківського бізнесу. Статистичну основу дослідження сформовано на підставі даних: Національного банку України щодо показників діяльності банківської системи, розвитку цифрового банкінгу, безготівкових платежів, платіжної інфраструктури та інноваційних банківських технологій; Державної служби статистики України щодо розвитку

інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізації економіки і фінансового сектору; Світового банку, OECD, European Central Bank щодо тенденцій цифровізації фінансового сектору, розвитку фінтеху та інноваційних фінансових технологій тощо.

Фактологічну основу дослідження також становили матеріали законодавчих і нормативних актів України у сфері банківської діяльності, електронних платежів, фінансових технологій, цифрової трансформації економіки та кібербезпеки, а також аналітичні матеріали Національного банку України щодо розвитку фінансових інновацій і цифрових фінансових сервісів.

Наукова новизна результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних засад інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, удосконаленні науково-методичних підходів до управління банківськими інноваціями й обґрунтуванні стратегічних орієнтирів розвитку банківського сектору на основі використання інструментів форсайт-прогнозування.

Найбільш вагомими науковими результатами дослідження є такі:

вперше:

– розроблено концептуальну модель управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, яка передбачає інтеграцію системи зовнішніх (технологічні тренди, регуляторні зміни, конкурентне середовище, трансформація клієнтських потреб) і внутрішніх (ресурсний потенціал банку, кадрові компетенції, технологічна інфраструктура) факторів з етапами управління інноваціями (діагностика стану цифровізації, ідентифікація інноваційних трендів, сценарне прогнозування розвитку, ризик-менеджмент), що забезпечує формування цілісної системи управління інноваційним розвитком банків та підвищення ефективності їх діяльності, якості клієнтського обслуговування, рівня безпеки операцій і конкурентоспроможності на фінансовому ринку;

– запропоновано форсайт-підхід до прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу, який ґрунтується на сценарному

моделюванні розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі та передбачає формування альтернативних сценаріїв трансформації банківської діяльності (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) з урахуванням технологічних, регуляторних і ринкових факторів цифровізації, що забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічних рішень щодо управління інноваційними процесами в банках;

удосконалено:

– теоретичні підходи до визначення сутності цифрової економіки шляхом обґрунтування її як цілісної економічної системи, у якій цифрові технології виступають ключовими факторами виробництва, обміну й управління економічними процесами, з виокремленням її структурних елементів (дані, цифрові платформи, екосистеми, інфраструктура) та визначенням їх ролі у формуванні економічних відносин, що відображають процеси створення цифрової вартості, і, на відміну від існуючих підходів, забезпечують комплексне розуміння закономірностей її розвитку;

– теоретико-методичні підходи до цифровізації банківської діяльності шляхом розроблення поетапної моделі її реалізації (оцінка цифрової зрілості – вибір стратегії – впровадження технологій – оцінювання ефективності) із визначенням критеріїв переходу між етапами, що, на відміну від існуючих, забезпечує адаптивність процесу цифрової трансформації до внутрішніх характеристик банків;

– теоретико-методичні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі шляхом конкретизації механізму їх реалізації через поєднання стратегічного планування, інструментів управління інноваційним портфелем та системи оцінювання ризиків, що забезпечує інтеграцію системного, стратегічного та інструментального компонентів, спрямованих на узгоджене використання ресурсів, підвищення конкурентоздатності та мінімізацію ризиків інноваційної діяльності банку;

– підходи до оцінювання технологій управління інноваціями в банківському бізнесі шляхом розроблення системи критеріїв (економічної ефективності,

технологічної доцільності, ризиковості та клієнтської цінності) та інтегрального показника їх оцінювання з можливістю ранжування інноваційних технологій, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує системне оцінювання інноваційних технологій з урахуванням їх комплексного впливу на результати діяльності банків;

– структурно-компонентний підхід до стратегічного управління інноваціями в банківських установах шляхом виокремлення ключових елементів такого управління (цілі інноваційного розвитку, інвестиції в технології, управління персоналом, аналіз ризиків), що, на відміну від існуючих підходів, підвищує узгодженість інноваційної діяльності зі стратегічними цілями банку та формує системний характер управління інноваційними процесами в банківських установах;

– ресурсно-інструментальне забезпечення розвитку інновацій у банківському секторі України шляхом встановлення взаємозв'язку між видами ресурсів та відповідними інструментами їх реалізації та визначенням їх впливу на результативність інноваційної діяльності банків через систему показників ефективності, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує цілісність і узгодженість процесів впровадження інновацій у банківському секторі;

– науково-методичний підхід до оцінювання сценаріїв інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації з використанням матриці ризиків та алгоритму їх кількісної та якісної оцінки, що, на відміну від існуючих підходів, створює аналітичне підґрунтя для підвищення стійкості банків до технологічних, фінансових і кадрових викликів;

набули подальшого розвитку:

– підходи до аналізу впровадження інновацій у банківському бізнесі з урахуванням системи індикаторів ефективності інноваційної діяльності банків та їх динаміки і шляхом формування комплексної системи внутрішніх і зовнішніх чинників, що визначають ефективність інноваційної діяльності банків, а також урахування впливу сучасних викликів (економічна нестабільність, воєнні ризики, регуляторні трансформації), що, на відміну від існуючих підходів,

забезпечує більш повне врахування умов функціонування банківського сектору та адаптацію інноваційних стратегій до процесів цифровізації в Україні;

– підходи до компаративного аналізу інноватизації банківського бізнесу із застосуванням кластеризації країн за рівнем цифровізації та інноваційної активності, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує більш глибоке виявлення закономірностей розвитку банківських інновацій у різних країнах та можливостей їх адаптації в Україні;

– підходи до управління інноваційними ІТ-проектами в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки шляхом адаптації гнучкої моделі Scrum до специфіки банківського сектору з урахуванням вимог регуляторного середовища та особливостей управління ризиками у банківській діяльності, що, на відміну від існуючих підходів, забезпечує підвищення адаптивності, швидкості впровадження інновацій та ефективності використання ресурсів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених у дисертації теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій для вдосконалення управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. Запропоновані підходи можуть бути використані банківськими установами при формуванні стратегій інноваційного розвитку, впровадженні цифрових фінансових технологій, модернізації систем управління інноваційною діяльністю і підвищенні конкурентоспроможності банківських установ.

Пропозиції та результати, сформульовані у дисертації, використано у практичній діяльності: Акціонерного товариства «Райффайзен Банк» (довідка №85-35 від 20.11.2025 року); Акціонерного товариства «Державний ощадний банк України» (довідка №117.01-08/166647/2025 від 30.12.2025 року); Товариства з обмеженою відповідальністю «БІЗНЕС ЕВОЛУШН» (довідка №160 від 31.12.2025 року).

Водночас, практичне застосування матеріали авторських досліджень знайшли у навчальному процесі Західноукраїнського національного університету, зокрема в ході проведення лекційних та практичних занять зі

студентами денної й заочної форм навчання з дисциплін: «Цифрові технології управління бізнесом», «Управління проєктами», «Інноваційний менеджмент» та «Багаторівнева економіка», у процесі написання курсових і кваліфікаційних робіт за спеціальністю «Менеджмент» (довідка № 126-26/854 від 16 квітня 2026 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним і завершеним дослідженням, результати якого одержані автором особисто. Концептуальні положення, моделі, висновки й рекомендації, представлені в роботі і винесені на захист, розроблені на основі власного теоретичного узагальнення, системного аналізу й опрацювання емпіричного матеріалу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення, висновки і напрацювання дисертаційного дослідження були представлено, обговорено й отримали позитивну оцінку на низці наукових заходів різного рівня. Зокрема, результати дослідження щодо ролі інновацій у трансформації банківського сектору були представлені на науково-практичній Інтернет-конференції студентів та молодих учених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, 10 листопада 2022 р.), де презентовано доповідь «Інновації в банківському бізнесі». Окремі теоретичні аспекти дослідження, пов'язані з визначенням сутності банківських інновацій та особливостей управління ними, були обговорені на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України» (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, 4 травня 2023 р.), де представлено результати дослідження у доповіді «Сутність банківських інновацій та управління ними». Результати аналізу зарубіжного досвіду управління інноваціями у банківському бізнесі були представлені на III Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції» (Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, 16–17 листопада 2023 р.) у доповіді

«Зарубіжна практика управління інноваціями в банківському бізнесі». Питання оцінювання технологій управління інноваціями в банківському бізнесі були представлені на науково-практичній Інтернет-конференції «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, 27 листопада 2024 р.) у доповіді «Оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі». Завершальні результати дослідження, присвячені форсайт-прогнозуванню середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу, були представлені на VI Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Західноукраїнський національний університет, м. Збараж, 15 травня 2025 р.) у доповіді «Форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації».

Публікації. Основні положення і висновки дисертації опубліковано у 11 наукових працях, у тому числі: 4 статі у наукових фахових виданнях України, 7 публікацій у збірниках тез доповідей конференцій.

Структура та зміст роботи. Дисертаційна робота містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел. Повний обсяг дисертації складає 232 сторінки, у тому числі сторінок основного тексту 203, 17 таблиць, 20 рисунків і список літератури з 158 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Цифровізація економіки як сучасна парадигма її розвитку: сутність, напрямки, секторальний вплив та управлінські аспекти трансформації банківського бізнесу

В теперішніх умовах Україна є єдиною серед країн Європи, яка не володіє необхідними власними цифровими ресурсами для повного переходу на цифрову економіку [127]. Чи не найголовнішою причиною того, що цей процес уповільнився, стало повномасштабне вторгнення та бойові дії, через які вітчизняна економіка постійно зазнає значних витрат, як і процес, який дозволив би їй трансформуватися в новітнє цифрове середовище. Через існування згаданих тенденцій стала актуальною потреба визначити сучасні аспекти процесу, в ході якого формується українська цифрова економіка, постають головні тенденції і перспективи того, як вона розвиватиметься, рухаючись в євроінтеграційному напрямку.

Національна економіка розвивається в умовах динамічного поширення цифрових технологій, які трансформують моделі функціонування економічних суб'єктів, змінюють принципи господарювання та сприяють інноваційному розвитку.

Відсутність єдиного універсального підходу до визначення цифрової економіки зумовлює необхідність уточнення її сутності в контексті сучасних трансформаційних процесів.

Зосередимося на узагальненні терміну «цифрова економіка» в табл. 1.1.

На нашу думку, трактування цифрової економіки як «нереалізованого потенціалу» є найбільш спірним, адже не віддзеркалює повною мірою сутність економіки. Натомість, трактування цифрової економіки з точки зору «домінування цифрових технологій» віддзеркалює значення сучасної економіки. Такий підхід підтримує і Європейська Комісія цифрової економіки як «економіки, що базується на широкому використанні цифрових технологій»

[141]. Вважаємо, що саме цьому підходу притаманні простота, зрозумілість та суттєвість. В ньому відображені технологічні зміни, що відбуваються в процесах економіки, та управління ними без перевантаження зайвою диференціацією та подробицями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття «цифрова економіка» різними науковцями

Автор	Визначення
1	2
Веретюк С.М. [10]	ще нереалізована трансформація всіх сфер економіки завдяки перенесенню всіх інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу
Деева Н.Е., Делейчук В.В. [24]	економічна діяльність, яка виникає через мільярди повсякденних онлайн-зв'язків між людьми, підприємствами, пристроями, даними та процесами
Карчева Г.М., Огородня Д.В., Опенько В.А. [35]	інноваційна динамічна економіка, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих компаній, економіки та рівень життя населення
Коляденко С.В. [46]	економіка, що базується на виробництві електронних товарів і сервісів високотехнологічними бізнес-структурами і дистрибуції цієї продукції за допомогою електронної комерції
Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є., Юрчак О. [117]	тип економіки, де ключовими факторами та засобами виробництва є цифрові дані (бінарні, інформаційні тощо) та мережеві транзакції, а також їх використання як ресурсу, що дає змогу істотно збільшити ефективність, продуктивність діяльності та цінність для отриманих продуктів та послуг

Джерело: сформовано автором на основі аналізу [10; 24; 35; 46; 117]

Як зазначають А. І. Гулей, Б. О. Язлюк, С. А. Гулей, «сучасні тренди розвитку світової економічної системи надали вченим можливість ввести у науковий обіг поняття «цифрова економіка» [18]. Вперше цей термін був запропонований в 1995 році Доном Топскоттом (Don Tapscott) та Ніколасом Негропonte (Nicholas Negroponte), витіснивши з економічної науки поняття: «New Economy», «Web Economy», «Internet Economy», «Network Economy» [18]. Дон Топскотт зосереджується на тому, що «цифрова економіка пояснює взаємозв'язок між новою економікою, новими видами бізнесу, новими технологіями, і як при цьому один компонент приводить до виникнення іншого» [156].

Чітку сегментацію цифрової економіки вперше пропонує Л. Марджеріо та визначає «чотири її основні драйвери: доступність Інтернету, електронна комерція серед підприємств, цифрова доставка товарів і послуг, роздрібна торгівля матеріальними товарами» [144]. Пізніше Р. Клінг та Р. Лемп зважаючи на те, що «цифрова економіка містить товари та послуги, розробку, виробництво, продаж, надання яких критично залежать від цифрових технологій, рекомендували власну сегментацію, виділивши чотири складові: високоякісні товари та послуги, змішані цифрові товари та послуги, ІТ-інтенсивні послуги з виробництва товарів та ІТ-індустрію» [147].

В свою чергу, вчені Н. Гавриленко та І. Тарасенко наголошують, що «однією з ключових характеристик цифрової економіки є те, що вона безпосередньо пов'язана з традиційною економікою, надаючи доступ до необхідних товарів і послуг, коли вони потрібні. Перевагами такого типу економіки є швидше отримання потрібного товару чи послуги, менші витрати для кінцевого споживача за рахунок зменшення кількості посередників і спрощення схеми пошуку постачальників і споживачів» [14, с. 38].

До виразу «цифрова економіка» входять два полісемічні поняття, які можуть володіти кількома значеннями, залежно від того, якими інтересами керується фахівець, котрий займається його висвітленням, чи якою є сфера використання. В цілому цифрову економіку як поняття осмислює цифрова бізнес-царина. Отже, поєднуючись, дві концепції (економіка та цифрові технології) впливають на визначення сфери, в якій базою економічної діяльності виступатимуть інформаційні та комунікаційні технології, зокрема йдеться про виробництво й реалізацію товарів, послуг та цифрового наповнення.

Колектив науковців під керівництвом Л. Мельник відзначає, що «як і будь-яке складне, багатогранне явище, цифрова економіка характеризується кількома вимірами реалізації: технологічним, економічним, соціальним і політичним. На думку науковців, ключовими ознаками цифрової економіки є: цифровізація фінансового сектору; хмарні технології; цифрова ідентифікація; глобалізація суспільства; горизонтально розподілені мережі; переосмислення використання

інформації; онлайн-бізнес-процеси; виробництво альтернативної енергетики; технології з доданою вартістю; цифровізація соціального життя та управління; нові економічні відносини; економіка солідарності; штучний інтелект; автоматизація Інтернету речей; цифрові бізнес-моделі та платформи; споживчі інформаційні технології; цифрові канали зв'язку» [65, с. 15].

Вчені Л. Любохинець та Є. Шпуляр стверджують, що «цифровізація змінює спосіб ведення бізнесу та використання інформаційних технологій у різних сферах життя. До ключових технологій цифрової трансформації економіки належать розробка та використання цифрового проектування та моделювання технологічних процесів, адаптивних 3D-технологій, електронного документообігу та управління (GovTech) і математичного моделювання» [61, с. 215].

Д. Котелевець відзначає, що «для забезпечення стабільного розвитку цифрової економіки необхідні якісне інтернет-покриття, відмінна підготовка фахівців, які працюють з інформаційно-комунікаційними технологіями, розвиток сучасної цифрової інфраструктури та цифрових сервісів. В умовах цифрової економіки конкурентоспроможність бізнесу визначається її здатністю швидко освоювати та впроваджувати інформаційні технології у свою діяльність, розробляти нові цифрові продукти та швидко реагувати на запити споживачів» [49].

Науковці під керівництвом А. Череп зауважують, що «важливою особливістю процесу цифрової трансформації української економіки є також те, що ступінь використання інформаційних технологій у різних галузях економіки неоднаковий. Найвищий рівень використання інформаційних технологій на вітчизняних підприємствах, що надають фінансові та освітні послуги, послуги зв'язку, логістики. У цих сферах економіки України рівень використання досягнень інформаційних технологій такий же, як і в іноземних конкурентів. Водночас у деяких секторах економіки інтенсивність автоматизації, роботизації та використання цифрових технологій є дуже низькою. Науковець зауважує, що якщо найближчим часом рівень автоматизації, роботизації та використання

інформаційних технологій у всіх галузях економіки залишиться незмінним, це суттєво вплине на ефективність вітчизняних підприємств через показники продуктивності праці, виробництва та реалізації продукції. Тому головним стратегічним завданням для вітчизняних суб'єктів господарювання є впровадження інноваційних інформаційних технологій, що забезпечуватимуть конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках» [121, с. 70–71].

Появу та розвиток цифрової економіки вперше розглянула група G20 2015 року під час саміту в м. Анталія. Там визнали наявність «економіки Інтернету, її можливостей та викликів для глобального зростання. Наступного року (2016 р.) була запропонована «Ініціатива розвитку і співпраці «Групи двадцяти» в області цифрової економіки», де цифрову економіку визначено «найважливішим фактором зростання продуктивності і оптимізації структури економіки». У 2017 р. G20 прийнято «Декларацію міністрів по цифровій економіці «Групи двадцяти», яка наголошувала на досягненні 100%-го підключення всіх громадян країн-підписантів до цифрових комунікацій до 2025 р. Це вимусило країни-підписанті розробити концепції розвитку цифрової економіки та формально закріпити визначення цифрової економіки» [115].

Відповідно, Кабінет Міністрів України у своєму розпорядженні «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки і затвердження плану заходів щодо її реалізації» визначив цифрову економіку як «діяльність, в якій основними засобами виробництва є цифрові дані, що забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем» [99]. Завдяки цьому визначенню унормовується суть цифрової економіки, оскільки вона узгоджується з чинною понятійною основою законодавчо-нормативного підґрунтя.

Цифрова економіка як «новий тип економіки виникає внаслідок цифровій революції, що рухає світ від третьої промислової революції (автоматизації та комп'ютеризації виробництва) до четвертої промислової революції (перехід до

орієнтованого на споживача виробництва на основі кіберфізичних систем)» [11]. Процес переходу триває певний час, тому «виникають комбіновані, тобто змішані типи економік (де більше або менше частка цифрової чи традиційної економік), які спираються на взаємодію фізичних та віртуальних систем. Це породжує нові процеси та явища, які вивчаються науковцями та практиками – витоки та умови становлення й розвитку, проблеми цифрової економіки, власне процес цифровізації» [10; 11; 63].

Можна стверджувати, що важливим у становленні цифрової економіки у суспільстві стає людський капітал, який розвиває технології штучного інтелекту, а це проявляється на переході від обробки даних до подання та обробки знань. Економіка стає більш інноваційною – Smart-економікою. У глобальному світі спостерігається перехід від традиційної економіки до цифрової, яка базується на електронній інфраструктурі (інтернет, телекомунікації, програмне та апаратне забезпечення), електронному бізнесі (автоматизація господарської діяльності), електронній комерції (дистрибуція товарів через інтернет), електронних грошах (проведення безготівкових розрахунків), електронному уряді (використанні сучасних інформаційних та комунікаційних технологій в управлінні державою) [45].

Разом із поняттям «цифрова економіка» вживають термін «цифровізація» (табл. 1.2), яке є більш широким поняттям, оскільки означає процес, під час якого впроваджуються цифрові технології, генерація й обробка, передавання, збереження та візуалізація параметрів не тільки в економіку, а й в інші сфери діяльності людей.

Таким чином, під цифровізацією слід розуміти процес, що дотичний до активного формування, застосування, поліпшення технологій, які спеціалізуються на інформаційно-комунікаційному контенті. Завдяки цифровізації трансформуються різні системи, в тому числі й ті, що мають економічне спрямування, змінюються моделі, за якими вони традиційно функціонують, відбуваються якісні зміни.

Трактування сутності поняття «цифровізація» різними науковцями

Автор	Визначення
1	2
Д. Ботелла-Каррубі, М. Тудела-Торрас [139]	Процес, за допомогою якого компанії реорганізують свої методи роботи та стратегії для отримання більшої вигоди завдяки впровадженню нових технологій
Д. Дацькова [19]	Постійний та неперервний процес вдосконалення бізнес-процесів через підвищення рівня застосування та якості використання цифрових технологій задля покращення ефективності функціонування суб'єкта господарювання
К. Маркевич [62]	Одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якість та охоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а також дає змогу скористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами
Т. Окс, У.А. Ріман [151]	Інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя шляхом оцифрування всього, що можна оцифрувати
О. Піжук [82]	Платформа (механізм) економічного зростання, що дає змогу через використання цифрових технологій збільшити продуктивність та ефективність будь-якої господарської діяльності
С.В. Сидоренко [104]	розробка, впровадження та розповсюдження новітніх цифрових технологій у всіх сферах буття сучасної людини в умовах глобалізації
К. Січкаренко [105]	Комплекс процесів в економіці й суспільстві, який полягає у масовому розповсюдженні технологій, заснованих на використанні бінарного коду, який тягне за собою очевидні якісні зміни в організації технологічного і суспільного укладу
В. Скуотто, Ф. Серравалле, А. Мюррей, М. Віассоне [154]	Використання цифрових технологій для модифікації бізнес-моделі. Використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та забезпечення отримання нових доходів та можливостей для створення вартості; це процес переходу до цифрового бізнесу.
М. Хосров-Пур [146]	Інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифровки всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем і робочих місць для більшої легкості та доступності

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [8; 19; 62; 82;102; 104; 105; 133; 141; 146; 149]

Разом з тим, зауважимо, що переважна кількість згаданих формулювань роблять наголос на тому, що економічна система або структура діють ефективно. Крім того, в підходах вбачається орієнтація на нинішній час. І це цілком обґрунтовано, адже соціумом та науковим середовищем ще не відбулося остаточне усвідомлення, яку роль відіграють масштабні зрушення цифровізації в явищах, які мають фінансове спрямування. Приміром, такі як радикальне перетворення, якого зазнала монетарна політика через те, що в державній економіці різко знизилася значення обігу готівки. Методики й підходи до балансу вітчизняних макроекономічних параметрів змінюватимуться завдяки

тому, що з'являться системи, побудовані на віртуальних цифрових емісіях, криптовалюти здійснюватимуть більш значний вплив, оскільки найближчим часом вони впевнено входитимуть у світову економіку.

У Концепції розвитку цифрової економіки та цифрового суспільства України на 2018-2020 роки та План заходів щодо його реалізації, визначено та частково вже реалізовано пріоритетні напрямки цифрових трансформацій, «гармонізація з європейськими та світовими науковими ініціативами», що передбачає:

- створення та розвиток сумісних цифрових інфраструктур, як основи для використання переваг цифрового світу в повсякденному житті та платформи для досягнення;

- економічна ефективність загалом, включаючи потреби освітніх і наукових установ, підключення до освітньої мережі GEANT та розподілених обчислень;

- збір, зберігання та обробка даних європейської мережевої інфраструктури;

- створення попиту та формування потреби в цифровізації серед громадян, у т.ч. доступ до даних і публікацій, які реалізовані за рахунок державного фінансування;

- створення дорожніх карт державно-приватного партнерства, комерціалізація наукових розробок для галузевих та соціальних проблем;

- розробка відкритих та сумісних цифрових рішень для запуску та розвитку інноваційних екосистем у різних галузях промисловості;

- розвиток цифрових компетенцій громадян для забезпечення їх готовності до використання цифрових технологій;

- розвиток цифрового бізнесу, створення відповідної (у тому числі аналогової) інфраструктури для підтримки та розвитку інновацій тощо [99].

Секторальну структуру національної економіки вчені описують по-різному. Як зазначає А.П. Кривак, «засновником концепції трьох секторів господарювання вважається Ф. Ліст, що є представником німецької історичної

школи першої половини XIX століття, автором праці «Національна система політичної економії, міжнародної торгівлі, торгова політика й німецький митний союз» (1841 рік). Продовжили й поглибили його теорію англійський економіст К. Кларк, французький суспільствознавець Ж. Фурастьє, новозеландський економіст А. Фішер та інші науковці. Вони сформулювали найважливішу методологічну засаду теорії постіндустріального суспільства, а саме поділ усього суспільного виробництва на три сектори, такі як первинний (сільське господарство), вторинний (промисловість), третинний (сфера послуг)» [50].

Акцентуємо на тому, що багато висновків, зроблених цими вченими, нині ставляться під сумнів. Приміром, суттєва вада, яку має аналіз структурного попиту, полягає в його базуванні тільки на вивченні споживчих товарів, в той же час він не бере до уваги, як розвивається попит на капітал. Разом з тим, попри розбіжності у формулюваннях, у цій теорії присутня структура державного розвитку за економічним, соціальним, а нині навіть політичним напрямками розвитку держави та соціуму, що причетне до його формування. Цю концепцію використовували як базу в численних наступних працях, вона присутня в дослідженнях чималої кількості інших вчених, які в основному займалися розширенням третинного сектора. Ті, хто віддає перевагу науковому підходу (йдеться про теорію неоіндустріального суспільства) (Д. Белл, М. Порат, Е. Паркер, Р. Дорнбуш, Г. Шмідт), зосереджуються на тому, що технологічні інновації, науково-технічний прогрес позитивно впливають на те, як розвиваються сфери сервісу. Потрібно сказати, що прибічники цього наукового напрямку першими акцентували на інформаційній царині, яка на фоні інших послуг виділяється як найбільш важлива та перспективна.

Резюмуючи викладене вище, зазначимо, що в досить значній кількості наукових праць деталізовано третинний сектор (сектор послуг). Через неоднорідність капіталу, залученого в виробництво, праці (з низькою або високою кваліфікацією) вчені досі не прийшли до спільного висновку щодо числа головних секторів та щодо того, як саме варто структурувати сферу послуг, беручи до уваги нові сектори. Окремі вчені дотримуються традиційного шляху,

здійснюючи розподіл сучасної економіки на три сектори, зазначаючи, що сфера послуг охоплює ті галузі, які залишаються поза аграрним та індустріальним економічними секторами. Дехто об'єднує в четвертинний сектор всі сфери, які надають інформаційні та наукові послуги, визначаючи таким чином четвертий сектор в економічній структурі держави. Є й такі науковці, які здійснюють теоретичне виокремлення п'ятого сектора, зауважуючи, однак, на тому, що він міцно пов'язаний із четвертим, відносячи до нього сфери, що продукують знання та інформацію.

З огляду на те, що цифрова економіка почала активно розвиватися порівняно недавно, вчені не виокремлювали економічну діяльність, основою якої є інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, а головні виробничі засоби (фактори) виступають у вигляді цифрових (електронних, віртуальних) показників (числових і текстових), у ще один сектор економіки. Але варто сказати, що нове століття обумовило появу в розвинених країнах світу нових способів структурувати економіку за секторами, з огляду на цей контекст, та потребу в нових пріоритетах, на які орієнтуватиметься економіка на шляху свого розвитку. В результаті Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) була рекомендована власна методологічна база, якою варто послуговуватися, структуруючи економіку. Згідно з методологією ОЕСР, економіку ділять за шістьма стратегічними секторами: «перший та другий сектори охоплюють галузі високотехнологічної та середньо-високотехнологічної промисловості, четвертий і п'ятий – ділові послуги, а шостий – соціально спрямовані види діяльності сфери послуг, що забезпечують повноцінний розвиток людини» [152].

У більш деталізованому вигляді до складу «стратегічних секторів згаданої методології входять такі види економічної діяльності:

- 1) фармацевтичне виробництво, виробництво офісного обладнання, лічильних машин та комп'ютерів, виробництво радіо-, телевізійного та комунікаційного обладнання, виробництво медичних препаратів та

інструментів, точних вимірювальних та оптичних приладів, авіаційна та космічна промисловість;

2) виробництво хімікатів, виробництво машин та устаткування, не вказаних в інших позиціях, виробництво електричних машин та апаратури, виробництво автомобілів, причепів та напівпричепів, виробництво залізничного та транспортного обладнання;

3) поштові та телекомунікаційні послуги;

4) фінансове посередництво, страхування та пенсійне фінансування, допоміжна діяльність у сфері фінансового посередництва;

5) оренда машин та обладнання, комп'ютерне та телекомунікаційне обслуговування, дослідження та розробки, інші ділові послуги (за винятком операцій з нерухомістю);

б) освіта, охорона здоров'я, соціальна допомога» [122].

Є очевидним: завдяки тому, що обробна промисловість фіксує зростання часток стратегічних секторів й високо- та середньо технологічних елементів, відбувається розбудова економіки, в основі якої лежать новітні технологічні здобутки в інформаційній та комунікаційній сферах. Але працю, в основі якої містяться цифрові комп'ютерні технології, тобто яка використовується в онлайн-послугах, у здійсненні електронних платежів, інтернет-торгівлі, інтернет-банкінгу, краудфандингу і т. д., іншими словами – яка безпосередньо користується базовими складовими цифрової економіки, не зафіксовано в жодному із секторів.

В цілому «цифрова економіка оцінюється у 3,2 трлн. євро в групі країн Великої двадцятки, складаючи близько 8% ВВП. Хоча цифрова економіка набула глобального масштабу, 9 компаній, спираючись на цю економіку, виробляють 90% свого доходу та прибутку. Йдеться про “Apple”, “Google”, “Facebook”, “Amazon” (відомі як «чотири вершники»), “Microsoft” і чотири китайських цифрових гіганти (“Baidu”, “Alibaba”, “JD.com”, “Tencent”). Всі інші (наприклад, “Yahoo”, “Twitter”, “eBay”, “Snapchat”, “Pinterest”, “Uber”) ледь перевищують 10% цієї економіки» [123].

Згідно з даними порталу “Statista” «у 2005 році загальна кількість інтернет-користувачів заледве перевищувала 1 млрд., а у 2017 році їх було понад 3,5 млрд., тобто близько половини населення планети. З них онлайн-шопінг практикує понад 1,5 млрд. осіб, більшість яких розраховується за допомогою кредитних карток та електронних платежів. Серед останніх беззаперечним лідером є система “PayPal”, через яку лише у 2016 році було виконано понад 6 млрд. платежів. Відповідно до кількості інтернетизованого населення зростає світовий обсяг онлайнторгівлі. Якщо у 2014 році товарообіг у сфері B2C («бізнес – фізична особа-споживач») становив \$1,3 трлн., то у 2017 році – вже \$2,3 трлн., а на 2018 рік йому пророкують зростання до \$2,8 трлн. із перспективою досягти рівня \$4,5 трлн. у 2021 році. Офлайн-ритейлерам доводиться поступатися територією: якщо торік частка е-комерції у світовій торгівлі становила 10%, то на початку наступного десятиліття вона перевищить 15% і на цьому не зупиниться. Ще глибше е-комерція проникла у сферу B2B («бізнес бізнесу»). Вже у 2015 році товарообіг у цій сфері наблизився до \$7 трлн., а у 2020 році, згідно з прогнозом компанії “Frost & Sullivan”, сягне \$12 трлн.» [84].

Про значну роль, яку відіграє цифрова економіка, свідчить щорічний 20-вісотковий ріст цього компонента у ВВП держав, розвинені країни демонструють ці дані на рівні майже 7%. Щороку зростає кількість осіб, зайнятих у галузі ІКТ. Згідно з даними компанії “Boston Consulting Group” «частка цифрової економіки у ВВП розвинених країн зросла порівняно з 2010 роком на 1,2%, а за підсумками 2016 року становить 5,5%. У країнах, що розвиваються, цей показник збільшився з 3,6% до 4,9% ВВП. Великобританія є світовим лідером за часткою цифрової економіки, маючи 12,4% у ВВП. Сектор, що включає онлайн-торгівлю, інтернет-витрати уряду, посідає друге місце в економіці країни слідом за нерухомістю, обганяючи виробництво й торгівлю» [157].

Колективом Бюро економічного аналізу (БЕА) США 2018 року на підставі власного дослідження було оприлюднено роботу «Визначення та вимірювання цифрової економіки», яку виконували, щоб розробити кошторис на формування

нового супутникового рахунка для цифрової економіки. За первинними оцінками БЕА, «цифрова економіка стала яскравою плямою в економіці США, зростаючи із середньорічною ставкою 5,6% на рік з 2006 по 2016 роки порівняно з 1,5% зростання загальної економіки. Цифрова економіка становила 6,5% (1 209,2 млрд. дол.) поточного доларового ВВП (18 624,5 млрд. дол. США) у 2016 році. Порівняно з традиційними секторами економіки США цифрова економіка посідає місце трохи нижче професійних, наукових та технічних послуг, а саме на 7,1% (1 326,3 млрд. дол.) поточного ВВП у доларах, та трохи вище оптової торгівлі, адже на частку ВВП поточного долара припадали 5,9% (1,102,6 млрд. дол. США)» [140].

Ґрунтуючись на вищевикладеному, можна із упевненістю говорити про окреме місце цифрової економіки в національних економіках країн, яку від інших економічних секторів відчутно відрізняють низка показників. Найбільш важливі, як на нас, полягають в головному економічному ресурсі, в переважному виді господарської співпраці, ринках, збутові продукції, темпах, з якими відбуваються економічні зміни, у трансформації ринку праці. Тож є доцільність у виділенні цифрової економіки в окремий сектор.

Посередництвом цифрових перетворень в економіці цифрові технології проникають до всіх її галузей. Завдяки цій інтеграції можливі фундаментальні зміни. Так, цифровізація економіки забезпечує: оптимізацію бізнес-процесів; активізацію науково-технічного прогресу; виробництво продукції із використанням сучасних Інтернет-технологій; заощадливість коштів завдяки економії персоналу, що обумовлено автоматизацією бізнес-процесів; зростання рівня конкурентоздатності національної економіки на світовому рівні рис. 1.1.

Цифрова економіка розвивається завдяки таким головним чинникам:

– віртуальним фінансам: цифровим банківським технологіям, цифровій валюті, он-лайн платежам, електронним переказам, електронним державним закупівлям та державному бюджету, державній соціальній допомозі (пенсіям) та ін.;

– соціальним мережам, які сприяють економічно вигідній співпраці, з яких черпаються інноваційні задуми та інформація, через які громадяни стають учасниками процесів та змін у політиці, соціальній сфері, в економіці;

– великим даним: значним обсягам даних (державним реєстрам, архівам, законодавчо-нормативній та офіційній статистичній базам та ін.), їхньому використанню для того, щоб впорядковувати транспортні потоки й управлінську діяльність, оцінювати узагальнені макроекономічні параметри тощо.

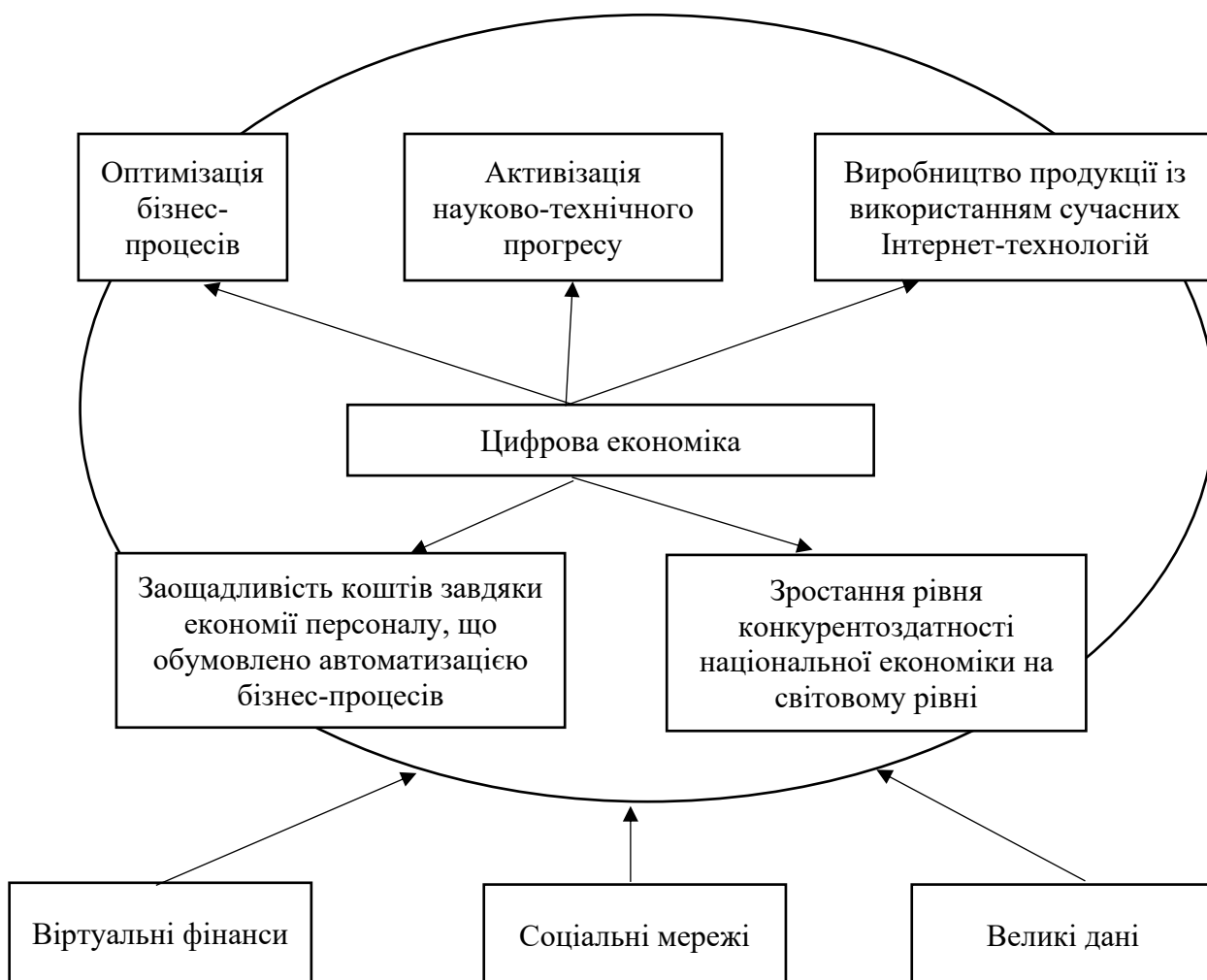


Рис. 1.1. Можливості цифрової економіки і фактори, які на неї впливають

Джерело: сформовано автором

Цифровізація ставить за основну мету здійснити цифрове перетворення тих секторів економіки, які існують, та сформувати нові й надати життєвим царинам новітніх, ефективніших та сучасніших напрямів. У підмурівку цифрової економіки містяться інформаційно-комунікаційні та цифрові технології, і

внаслідок її стрімкого розвитку та розповсюдження традиційна економіка перетворюється в сучасну – переходить від споживання ресурсів до їхнього створення. Завдяки цифровому суспільству, а надто цифровій економіці – нинішньому тренду, серйозно змінюється за структурою професійний менеджмент у соціумі та стає гострою потребою в терміновій підготовці до цієї трансформації.

Цифрова економіка відмінна від інших економічних секторів, що обумовлюється наступним.

1. Основний ресурс економіки. В усіх секторах економіки основні ресурси втілені в засобах виробництва (засобах і предметах праці). Основний ресурс цифрової економіки полягає у невичерпній, точній, надійній, правдивій та своєчасній інформації. На противагу іншим ресурсам, інформацією можна користуватися багато разів. В основі цифрової економіки – повсюдна й повсякчасна доступність інформації, даних і технологій, що можливе завдяки хмарним сервісам та мобільним можливостям і що сприяє оновленню формату співпраці, оскільки рішення можуть просто масштабуватися, аналітика набуває рис інтелектуальної й точкової, попит і пропозиція взаємодіють по-новому, продукція зазнає персоніфікації.

2. Тип господарських зв'язків, який переважає. В цьому контексті цілком слушно зазначають Г.Т. Карчева, Д.В. Огородня та В.А. Опенько, що «ієрархічний тип зв'язків є основою аналогової економіки (менеджер – фірма – економіка регіону – економіка країни – глобальна економіка). Цифрова економіка ґрунтується на господарських зв'язках, основою яких є використання платформ. Платформа – це програмний додаток, який дає змогу керівництву підприємства під час ведення бізнесу онлайн управляти своїм сайтом, продажами та операціями. Цифрові платформи покликані створювати середовище для максимально зручної взаємодії великої кількості учасників. Такий тип господарських зв'язків називають економікою на вимогу (“on-demand economy”), яка передбачає не продаж товарів та послуг, а отримання доступу до них саме в той момент, коли це потрібно. Отримання замовлень відбувається

онлайн, а їх виконання – офлайн. Перевагами економіки на вимогу є висока швидкість отримання необхідної послуги або товару; зниження їх вартості для кінцевого користувача завдяки зниженню кількості посередників; спрощення виходу постачальників товарів і послуг на користувачів» [35;36].

3. Ринки. Основний критерій, за яким визначають ринки традиційні сектори економіки, є географічним (ринки бувають локальними, регіональними, національними, світовими). Такий підхід може завдати певних проблем, якщо компанія поставить за мету розширення власного ринку збуту. У цифрових компаній завдяки інтернету є можливість вийти на світовий ринок у набагато стисліші терміни, ніж десять років тому. Відбуваються зміни і на двосторонньому ринку, де стабільно лідирують одна-дві компанії. Відбувається поява багатостороннього комунікативного простору з мережевими взаєминами, де зміна лідерства частіша, одна компанія домінує менший період часу, а лідер не надто вагомий та помітний.

4. Збут продукції. У збуті продукції звичних секторів економіки досить часто задіяне значне число посередників (виробник – торговий агент – оптовий торговець – роздрібний торговець – споживач). Цифрова економіка завдяки інтернету скорочує чи взагалі обходиться без посередників в ланцюжку «виробник – споживач». Споживачеві легко особисто відшукати виробника, а той, користуючись автоматичним документообігом, має безпосередній зв'язок з кожним зі своїх контрагентів. Таким чином, завдяки новим бізнес-моделям – M2C (“manufacturer to customer”, «виробник – споживачу») та зворотній C2M стало можливим персоналізоване виробництво товарів, у яких є потрібні чи бажані для конкретного споживача оригінальні властивості. Притаманні тільки інформаційним та комунікаційним технологіям ознаки уможливають тісне спілкування між виробником та всіма кінцевими споживачами. Стають коротшими ланцюжки між посередниками, в тому числі інституційні. За рахунок цього є можливість реалізації економічно вигідного для кожного учасника, за винятком посередників, механізму.

5. Динаміка змін в економіці. Економісти діляться дуже оптимістичними прогнозами стосовно того, які показники матиме цифрова економіка. Така думка має у своїй основі процес, під час якого сфери економіки трансформуються завдяки інтелектуальним підключенням. Масштаби покриття інтернетом України зростають, що робить можливим поширення користування цифровими сервісами на численні галузі. Приміром, зростання кількості користувачів з 5 мільйонів 2016 року до 15 мільйонів уже 2021-го сприяло тому, що 95% всіх магазинів, салонів, сервісів працювали з безготівковими розрахунками. Завдяки цьому знизилась оплата друку паперових грошей та зросли можливості подолати тіньову економіку. З цим явищем тісно пов'язане й зростання продуктивності праці та доходів людей. Є підстави для значного зниження рівня корупції, оскільки левова частка транзакцій відбуватиметься в електронному вигляді й автоматично в кількох реєстрах. Цифровій галузі під силу створювати у всій країні більше 300–400 тисяч нових робочих місць, у містах буде зручніше жити, в них розпочнуть користуватися цифровими платформами для того, щоб управляти інфраструктурою та сервісом.

6. Трансформація ринку праці. Через автоматизацію, яка тривала упродовж десятиліть, кількість робочих місць у виробництві зменшувалася (управління вантажівками, написання новин, ведення бухгалтерського обліку і т. д.). Нині людям, зайнятим на робочих місцях середнього класу, як ніколи до цього, створює загрозу їх втратити штучний інтелект. Як зазначає Г.Г. Чмерук, І.А. Бурлакова та В.Р. Краліч, «ідея заміни лікарів, юристів або навіть президентів штучним інтелектом уже не здається такою фантастичною. Якщо раніше автоматизація позбавила роботи багатьох працівників ручної та важкої фізичної праці, то тепер «в зоні ризику» виявляються інтелектуальні професії» [123]. Подібні проблеми вже переживають у країнах, де цифровізація найбільш розвинена. Приміром, у США, які багато років займалися перенесенням свого виробництва на території інших держав, залишаючи в себе науково-дослідницьку та проектну діяльність. Як результат – не вдалося уникнути безробіття та банкрутства цілих міст, наприклад Детройта. Приклад США

переконує, що, запроваджуючи цифровізацію, дуже важко спрогнозувати соціальні наслідки. Водночас є підстави говорити про ріст продуктивності праці, зарплат, скорочення робочого часу завдяки роботизації.

На основі проведеного дослідження і аналізу формулювань цифрової економіки, які містять українські та світові наукові праці, пропонуємо наступне визначення цього поняття: цифрову економіку слід вважати окремим сектором економіки, де господарську діяльність суб'єкти господарювання здійснюють, користуючись інформаційно-комунікаційними та цифровими технологіями, а головні засоби (фактори) виробництва є цифровими (електронними, віртуальними) даними (числовими й текстовими).

Розвиток цифрової економіки зумовлює фундаментальні трансформації економічних процесів на трьох ключових рівнях: ринків і секторів економіки (взаємодія між постачальниками та споживачами, працею і послугами), інноваційно-технологічного розвитку (формування нових ринків і секторів) та цифрового простору як середовища реалізації цих змін. Розширення та інтеграція інформаційно-комунікаційних технологій сприяють трансформації економіки й суспільства, збагачуючи традиційні процеси новими можливостями взаємодії на основі цифрових систем.

У сучасній економіці цифрові технології широко використовуються як споживачами – для пошуку, оцінювання та вибору товарів і послуг, так і підприємствами – для організації виробництва, управління, залучення клієнтів і оптимізації бізнес-процесів. Це зумовлює принципові зміни у функціонуванні ключових сфер економіки, зокрема роздрібною торгівлі, освіти, транспорту, охорони здоров'я, виробництва та фінансових послуг. Переваги цифрової економіки проявляються у зниженні трансакційних і логістичних витрат, прискоренні обміну товарами, послугами та інформацією, а також у підвищенні ефективності фінансових операцій. У цих умовах інтернет виступає базовою інфраструктурною технологією сучасної економічної взаємодії. Трансформаційні процеси цифровізації зумовлюють необхідність формування нових компетенцій, розвитку інформаційно-комунікаційних взаємодій та

адаптації суспільства до глобалізованого цифрового середовища. Водночас ключовим завданням держави є створення інституційних умов для ефективного впровадження цифрових технологій.

Отже, цифровізація, що базується на активному використанні інформаційно-комунікаційних технологій, має комплексний і багатоаспектний характер, визначаючи напрями трансформації економічних систем і розвитку суспільства.

1.2. Концепція іноватизації банківського бізнесу на засадах цифровізації та стратегічного управління інноваційним розвитком

Сьогодні, коли створюється інформаційне суспільство та відбуваються глобалізаційні процеси, завданням сучасного менеджменту є дослідження цифровізаційних процесів. Адже завдяки цифровим інноваціям, в основі яких міститься якісно новий вид інформаційно-телекомунікаційних технологій, різні економічні сектори, включно із банківським, отримують можливість продуктивно розвиватися.

Серед тих основоположних економічних складових кожної держави, від яких залежить, наскільки ефективно функціонує економіка, важливе місце відводиться банкам. Вони беруть участь у перерозподілі грошових ресурсів, впливаючи на економічний розвиток. Однак банківському сектору, як і іншим видам діяльності, притаманна динаміка, він перебуває в залежності від того, якими темпами розвивається технологічний прогрес та в якій формі це відбувається, адже від цього також залежить форма й типи інформаційних і цифрових технологій та глобалізація і дистанційність, якими володітимуть банківські послуги.

На думку О.М. Бунди та Т.К. Воробей, цифровізація в банківському секторі – це «комплекс інноваційних економічних інститутів, сучасна організація та управління в усіх сферах банківської діяльності. В умовах дедалі жорсткішої конкуренції діджиталізація сприяє розширенню клієнтської бази банківських

установ, збільшенню частки ринку банківських послуг, зниженню витрат, підвищенню стабільності та фінансової безпеки банків» [9].

Натомість Л.Г. Кльоба стверджує, що цифровізація банківських операцій – це «система заходів щодо посилення співпраці з фінтех-стартапами для досягнення довгострокових цілей розвитку, пов'язаних із впровадженням інноваційних способів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності банку» [41].

Таким чином, під цифровізацією банківської діяльності розуміють комплекс дій, які застосовуються для того, щоб розширити взаємодію зі фінтех стартапами, аби здобути довгострокову мету розвитку, яка залежить від втілення інновацій у методи роботи, від того, наскільки якісно нові банківські продукти й послуги будуть задіяні, щоб збільшити й розширити базу клієнтів та підняти конкурентоздатність банку. Щоб українські банки змогли запровадити цифровізацію діяльності в сучасних умовах, вони мають обрати такий стиль функціонування, який би базувався на пошуку свіжих ідей, вмінні застосовувати різні джерела, аби вирішити завдання, які перед ними стоять, і досягти наміченого результату за мінімуму затрат.

Досягти основної мети цифровізації діяльності банків у вигляді підвищення прибутковості через формування взаємовигідної співпраці з фінтех-стартапами можна за умови забезпечення ефективної координації між ключовими функціональними підрозділами банку. Так, операційно-технологічна служба відповідає за визначення потреб у нових продуктах і послугах, оптимізацію мережі філій та відділень, а також впровадження сучасних технологій і обладнання. Діяльність маркетингової служби спрямована на вибір цільових ринків, продуктів і послуг, а кадрової – на визначення потреби у персоналі та забезпечення банку висококваліфікованими кадрами. Фінансова служба відповідає за оцінювання потреб у фінансових ресурсах для реалізації процесів цифровізації.

Існує взаємозв'язок між цифровізацією банківської діяльності та змінами в наукових дослідженнях й розробках, інших науково-технологічних досягненнях, що проявляється в нових чи вдосконалених банківських продуктах і послугах, в оновленому чи поліпшеному банківському технологічному процесі, який застосовується під час практичних дій, або новому підході до того, як реалізувати продукти й послуги, адаптувати їх до сучасних запитів клієнтів. Привабливість цифрових банківських продуктів полягає в тому, наскільки вони надійні, дохідні та якісні.

Цифровізація банківської роботи пов'язана з «поліпшенням і перетворенням наукових розробок, технологічних досягнень у вже оновлені банківські послуги, в покращені та вдосконалені банківські технології, які використовуються у практиці, чи оновлений підхід до їх реалізації, їх адаптацію до актуальних вимог клієнтів. Ознаками привабливості цифрових банківських продуктів є висока надійність, дохідність та якість. Діджиталізація банківської діяльності є спрямованою на прибуток від введення сучасних технологій в фінансових галузях. Результатами цифровізації банківської системи є оновлена продукція та надання послуг з новими якостями: інноваційні програми і проекти; нові інтелектуальні продукти; сучасне нове технологічне обладнання та процеси; нові підходи до формування ринку сучасних банківських продуктів та послуг. Для вітчизняних банків діджиталізація процесів вимагає такого стилю роботи, в основі якого лежить розвиток послуг, вміння використовувати ресурси із різних джерел, добиваючись потрібного результату при мінімальних затратах. Цифровізація банківської системи вимагає значних інвестицій, але більшість національних банків мають обмежені бюджети. Основним показником застосування цифровізації є ефективність, будь то економічна, науково-технічна, соціальна та екологічна ефективність. При цьому будь-який вплив так чи інакше впливає на підсумок діяльності банку: прибуток чи збиток» [42].

Банківською галуззю здійснюється повторення загальних трендів у середовищі ІТ. Насамперед, це «розвиток технологій, спрямованих на спрощення взаємодії людини з цифровим світом, наприклад розвиток великих даних і

біометрії: розпізнавання мови, голосу, зовнішнього вигляду, поведінки людини і т. д. По-друге, відбувається все більш точне відтворення реального світу у цифровому середовищі. Перш за все, це потрібно для аналізу, моделювання і знаходження більш точних бізнес-рішень. У банківській сфері це відіграє величезну роль: банки, як організації, що управляють ризиками, об'єктивно зацікавлені в максимально точному прогнозуванні поведінки своїх клієнтів. Завдяки використанню цифрових технологій банки виявляють потреби клієнтів і отримують можливість підлаштовувати свої продукти під їх інтереси. Окремо можна виділити також розвиток взаємодії цифрового середовища з людиною – синтез мови і автоматизацію діалогів з клієнтами, роботизацію процесів. Все це відкриває унікальні можливості та вимагає меншої участі людини в рутинних операціях» [39].

У сучасному світі майже кожна сфера діяльності, в тому числі, банківський сектор, охоплена цифровими технологіями. Йому потрібно весь час бути в стані розвитку, щоб не відставати від світу, приносити людям користь та бути для них у максимальному доступі. Якраз через це ХХІ століття характеризується доволі широким переліком сучасних банківських послуг, пропонованих ними під єдиним загальним поняттям дистанційного банківського обслуговування. Це обслуговування видається привабливим завдяки тому, що послуги клієнту надаються посередництвом телекомунікаційних засобів, коли його безпосередня присутність у банку не потрібна. За умови впровадження та розвитку дистанційного банківського обслуговування в банку зростає ефективність його роботи, є можливість отримання додаткових вигід для бізнесу, реалізуючи банківські продукти й залучаючи нових клієнтів, а клієнтом одержує послуги від банку оперативно (часом миттєво) і на якісному рівні.

Роль головного елемента у процесі, під час якого відбувається дистанційне банківське обслуговування, виконується цифровим банкінгом (або інтернет-банкінгом). Цифровий банкінг є «важливим локалізатором клієнтської бази, недооціненим джерелом доходу (в першу чергу комісійного) та способом досягнення конкурентної переваги на ринку банківських послуг. І керівництво

вітчизняних банківських установ повинно розуміти, що саме якість цифрових банківських послуг та зручність використання банківських сервісів поступово витіснить у свідомості клієнтів такий важливий на сьогодні критерій як ціна. Цифровий банкінг – це нова перспективна концепція в сфері електронного банкінгу, мета якої збагатити стандартний онлайн- і мобільний банкінг, інтегрувати цифрові технології з використанням різних платіжних каналів, соціальних медіа, інноваційних платіжних рішень» [137].

Подібну думку висловлює Корнівська В.О., що «цифровий банкінг, долаючи просторово-часові перешкоди економічної діяльності, в режимі онлайн забезпечує доступ до фінансових послуг і реалізацію зростаючих фінансових потреб клієнта без фактичного фізичного доступу до банківської установи шляхом віддаленої ідентифікації» [48, с. 256].

Якщо спростити еволюцію, яку пройшов цифровий банкінг у плані того, яким чином він проник до системи фінансової клієнтської активності, то це має приблизно такий вигляд. Спершу здійснювалося функціонування цифрових каналів для того, щоб управляти рахунками в банку: інтернет-банкінгів, мобільного банкінгу. Коли цифрові технології почали розвиватися, з'явилася можливість початку чергового етапу – «цифровий продукт: наприклад, коли банк для оформлення кредиту не потребує додаткової інформації на паперовому носії, а отримує її онлайн із систематизованого сховища фінансової інформації. Вищою точкою розвитку стає «цифровий мозок», «big data» – система взаємодії клієнта та банку в режимі онлайн, коли вся фінансова інформація про доходи, витрати, вподобання, нереалізовані фінансові бажання клієнта систематизуються відповідним програмним забезпеченням, яке не тільки створює моделі фінансової взаємодії клієнт-банк, а настановлює клієнта на певні фінансові рішення, керує його фінансовою поведінкою з метою забезпечення реалізації всіх його фінансових потреб» [48, с. 256].

Таким чином, «цифровий банкінг» слід розглядати як інструмент, завдяки якому клієнти отримують відповідний банк цифрової системи, яку вони можуть використати для здійснення різноманітних фінансових операцій. Його ключова

перевага, й саме та річ, заради якої відбувається створення банківських онлайн-сервісів, – це можливість зекономити час. У переважній кількості банків можна «оплатити онлайн комунальні послуги, штрафи, навчання, квитки на транспорт, а також поповнити мобільний, зробити карткові перекази, в тому числі, на власний депозитний рахунок. В онлайні такі операції займають кілька хвилин, тоді як вирішення цих питань безпосередньо у відділеннях забирало би по кілька годин як у клієнта, так і у менеджерів банку» [51].

У банківському секторі особливості цифрової трансформації аналізує Л. Кузнецова, яка виокремлює «п'ять основних етапів розвитку:

- 1) поява Digital-каналів;
- 2) створення і впровадження Digital-продуктів;
- 3) зміна бізнес-моделей банків;
- 4) створення штучного інтелекту;
- 5) побудова цифрового ДНК» [56].

Діяльність сучасних банківських установ відбувається в обставинах, коли в технологіях стаються стрімкі й незворотні трансформації, ринок банківських послуг охоплений конкуренцією – на їхньому полі зростає число небанківських структур, змінюється поведінка клієнтів та регулювання. Результатом цього є неможливість банкам та їхнім нинішнім операційним формам уникнути змін у перспективі. Взаємозв'язок цифровізаційних та інноватизаційних процесів в межах трансформації, яку переживає банківський сектор, відображає рис. 1.2.

Результатом впливу цифровізації на стан існуючого світового банківського сектору стали його кардинальні перетворення: у клієнтів з'являється можливість користуватися все більшою кількістю джерел, аби отримати банківські послуги, адже вони використовують нові платформи, щоби співпрацювати з банками, тож цифровізація банківської діяльності сприяє поліпшенню досвіду клієнтів. Через пандемію та у зв'язку з карантинними обмеженнями платіжні звички громадян швидко змінилися, вони почали надавати перевагу безготівковим розрахункам, у тому числі через інтернет. Українцями активніше здійснюється безготівкова оплата, вони більш часто вдаються до послуг, які пропонує електронна комерція.

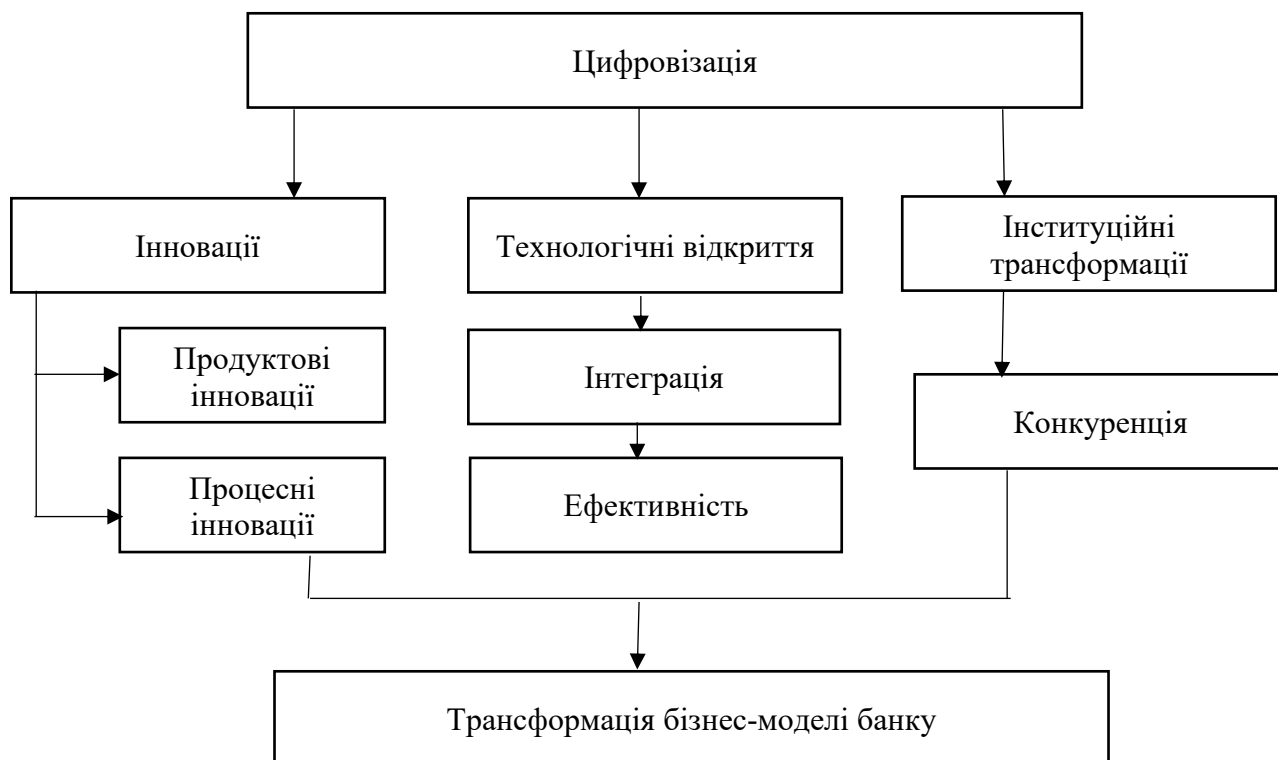


Рис. 1.2. Інноватизація діяльності банку в умовах цифрової економіки

Джерело: сформовано на основі [12]

Овчаренко Ю.І. впевнений, що «на відміну від класичного банку, який допомагає клієнтові зберегти, примножити і зайняти гроші, банк майбутнього стане допомагати клієнту ще й ефективно і з користю ці гроші витратити, задовольняючи його потреби в товарах і послугах. Створюючи маркетплейси, банк буде надавати як власні послуги, так і пропозиції своїх партнерів, по суті, значно підвищуючи монетизацію своєї клієнтської бази» [74].

Завдяки цифровізації економічної сфери в банківському секторі, що розвивається, запроваджуються інноваційні банківські продукти й технології. Динамічніше випускаються кредитні й дебетові картки, які надають можливість проводити безконтактні операції, відбувається модернізація мобільних додатків, завдяки яким клієнти можуть оперативно і комфортно користуватися банківськими послугами. Відбувається серйозна трансформація бізнес-моделей, за допомогою яких відбуваються відносини між банками та клієнтами, велику кількість послуг банки надають у дистанційному форматі. Досить поширеними

стали такі «технології дистанційного банківського обслуговування, як: «Клієнт-банк» (Банк-клієнт – Home-banking, PC-banking; Інтернет-клієнт – Internet-banking, Mobile-banking, WAP-banking, WEBbanking); «Телефон-клієнт» (SMS-banking, Phone-banking); обслуговування з використанням банкоматів та терміналів (ATM-banking)» [78].

Разом з тим стають все більш популярними безконтактні платіжні механізми та розрахунки через них. Вітчизняним банківським сектором здійснюється поступове освоєння цифрових технологій, що сприяє значній модифікації моделей обслуговування. У розвинених країнах зростає кількість банків, які докладають максимум зусиль, щоб розвивати мобільні додатки й мати можливість обслуговувати клієнтів дистанційно. Як у великих, так і регіональних банках західноєвропейських та світових країн скорочуються банківські відділення. Поширюючись, інформаційні технології змінили «порядок взаємодії із кінцевим користувачем банківських послуг. Сьогодні не потрібно звертатись у відділення банку для здійснення базових операцій. Натомість все більше банків пропонує клієнтам низку додаткових послуг, використання яких посилює лояльність клієнтів і забезпечує конкурентні переваги банківським установам» [38, с.141].

«Необанки», що стали новою моделлю діяльності банківської системи, виникли в результаті потужного розвитку інтернет-технологій та через те, що з'явилося нове покоління споживачів, які постійно користуються смартфонами та прагнуть здійснювати тотальний контроль власних коштів дистанційно. Необанкінг надає фінансові послуги через класичні або віртуальні платіжні картки, мобільні депозити, індивідуальні платежі (коли застосовуються телефонні номери), електронні листи чи ідентифікатори із соціальних мереж, механізми, посередництвом яких здійснюється мобільне бюджетування, та цифрові квитанції у форматі реального часу.

Необанки «надають банківські та платіжні послуги без традиційної мережі банківських відділень (Monobank в Україні, Atom Bank у Великій Британії, Fidor Bank у Німеччині). Вони є новою моделлю здійснення банківської діяльності, що

передбачає активне застосування онлайн-технологій. Доступ до послуг здійснюється через веб-сайти і мобільні додатки, а відсутність фізичних офісів значно знижує витрати банку. Серед переваг небанків слід виділити швидкість здійснення операцій, цілодобовий доступ до банківських послуг, конфіденційність та зручність. Першим небанком, що отримав ліцензію та почав працювати є “Atom Bank”, який було відкрито у Великобританії у 2015 році. Банк надає широкий спектр банківських послуг через мобільний додаток. Небанки можуть як отримувати власну банківську ліцензію, так і працювати через ліцензію традиційного банку» [60].

Український повномасштабно втілений стартап у царині небанкінгу – це «проект Monobank. Цей віртуальний банк усі операції (оформлення карт, надання кредитів, поповнення рахунків, розміщення депозитів та здійснення різних видів розрахунків) здійснює онлайн, так як тут немає відділень та офісних робітників» [78]. Нині наявна проблема із правовим регулюванням процесу, під час якого був створений Монобанк як повноцінний «небанк», з такими ж проблемами зі створенням зіткнулися й інші «інтернет-банки» на теренах України, через що цей напрямок не може повноцінно розвиватися. Головні нормативно-правову базу, якою керується банківський сектор, складають закони України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [96], «Про фінансові послуги та фінансові компанії» [100] та «Про банки і банківську діяльність» [88]. Обсяг і специфіка необхідних ліцензій безпосередньо залежать від «обсягу послуг, що надаються в рамках проекту. На сьогодні відкриття та ведення поточних рахунків є виключно банківським спектром послуг, як це передбачено статтею 47 Українського Закону «Про банки і банківську діяльність» [88]. Діючий закон не передбачає жодної «еквівалентної» ліцензії, яка може регулювати повноцінне функціонування нових банків як повноцінної фінансової установи. Таким чином, проект, в якому зберігаються рахунки клієнтів, можливий лише завдяки старому банкінгу. Те саме стосується дебетової картки. Хоча картка Монобанку передбачає можливість надавати та виконувати різні платіжні операції, її постачальник може бути єдиним банком, який уклав

угоду з іншою платіжною організацією. Отже, реалізація необанківського проекту в Україні в будь-якому разі вимагає співпраці новітньої банківської установи з одним з існуючих банків. Може бути й інший шлях: відкрити рахунки та виготовити платіжні інструменти за кордоном, проте цей шлях буде більш затратним для запуску діяльності установи, а також буде передбачати більшу, в порівнянні з тарифами вітчизняних банків, плату за обслуговування карткового рахунку» [53].

Попри ріст популярності інтернет-банків у світовому і вітчизняному масштабах їм притаманні переваги і недоліки, яких не мають традиційні банки. Головні вади необанків полягають у тому, що:

- створити й реалізувати спеціалізовані послуги і програми, завдяки яким обслуговуються споживачі, досить дорого;
- потрібно вкласти багато коштів, аби розробити й запровадити гарантований захист від шахраїв, які працюють в інтернеті, та кібервірусних атак;
- відсутні фонди, що займаються інвестиціями;
- потрібно вкласти значний обсяг капіталу, аби розвивати необанк;
- існує недовіра до структур, які займаються забезпеченням приватності та захистом персональної інформації клієнтів, та малого й середнього бізнесу у банківській сфері в цілому та небанківського в тому числі;
- в разі збою в роботі серверів може виникнути призупинка обліку та документації, аж поки не завершать їх обслуговувати й налагоджувати;
- на шляху технічних переваг, які притаманні необанкінгу на противагу звичайному банку, стоїть недостатня грамотність співвітчизників та громадян світу;
- виникають додаткові ризики, обумовлені тим, що фінансовий ринок вимагає від банків підтримувати свою конкурентоздатність;
- ринок характеризується значною конкуренцією, існує необхідність короткотермінових вкладень;

– люди сумніваються в потребі переходити на альтернативні платіжні системи;

– звичайні банки створюють постійну конкуренцію.

Отже, «необанки», що стали новою моделлю діяльності банківської системи, виникли в результаті потужного розвитку інтернет-технологій та через те, що з'явилося нове покоління споживачів, які постійно користуються смартфонами та прагнуть здійснювати тотальний контроль власних коштів дистанційно.

Інтернет-банкінг зайняв значну частку ринку завдяки наданню переваг порівняно з традиційними банками, зокрема нижчим комісіям і можливості дистанційного відкриття та обслуговування рахунків. Водночас в Україні розвиток цифрових банків стримується недосконалістю нормативно-правового забезпечення, обмеженістю небанківських фінансових сервісів, потребою у значних інвестиціях та іншими факторами, що знижують темпи їх розвитку і рентабельність.

Ще один вдалий український продукт – «Приват24», який був створений у 2001 році АТ КБ «ПриватБанк». «Приват24» – «проект, що дав можливість клієнтам керувати своїми рахунками онлайн в режимі реального часу, виконувати регулярні платежі, переказ коштів тощо. ПриватБанк належить до найбільших розробників мобільних платіжних додатків в Україні» [76]. Таким чином, інтернет-банкінгу вдалося заволодіти великим ринковим сегментом завдяки пропозиції вагоміших переваг, яких їхні клієнти не отримують у традиційних банках, що охоплюють діапазон від нижчої комісійної сплати до того, щоб відкрити й вести рахунки, не відвідуючи банк.

Завдяки значній популярності, яку завоювали безконтактні платіжні системи, дуже збільшились в обсягах безготівкові операції, для здійснення яких потрібні безконтактні й токенизовані картки (використовуються смартфони й інше NFC-приладдя). За даними Національного Банку України, «понад половини від загальної кількості та суми безготівкових операцій у торговельних мережах

(54% за обома показниками) за дев'ять місяців 2020 року відбувалося безконтактно, тоді як рік тому – лише третина» [77].

Нинішній період розбудови цифрової економічної сфери характеризується взаємодією НБУ та Міністерства цифрової трансформації, метою якої є цифровізувати національну систему банків. Підсумком такої взаємодії стала доступність онлайн-послуг, що мають міжнародний рівень, завдяки яким банки та їхні клієнти отримали доступ до нових можливостей. Міністерство цифрової трансформації України було тим світовим лідером, хто першим запустив «послугу передачі (або шерингу) цифрових документів. Передача електронних паспортів у застосунку Дія (скорочено від «Держава і я») – це послуга, що дозволяє громадянам ідентифікувати свою особистість у банку та надати свої документи у цифровому форматі, щоб відкрити банківський рахунок, не виходячи з дому. Послугу можна використовувати як на онлайн-ресурсах банку (мобільному застосунку чи сайті), так і у звичайному відділенні банку. Понад 25 млн. українців вже можуть користуватись послугами банків з допомогою цифрових документів. За перший тиждень роботи отримано близько 4 000 заявок нових клієнтів на реєстрацію через «Дія». Банки зможуть оптимізувати свої процеси, скоротити бюрократичні процедури, впровадити сучасні послуги, підвищити конкурентоспроможність» [37].

Таким чином, завдяки тому, що запроваджується цифровізація, з'являються сучасні інноваційні продукти й послуги. Найпоширеніші українські інноваційні банківські продукти представлені:

- 1) мобільним банкінгом – використовуючи мобільний телефон, можна виконувати численні операції, які стосуються особистих рахунків, завдяки йому доступні послуги, які стосуються, приміром, залишку на рахунку, платежів, грошових переказів, кредитів, які одна фізична особа надає іншій та ін. Аналітики стверджують, що найближчими роками мобільним телефоном можна буде користуватися як пластиковою картою, тобто він стане платіжним засобом. Клієнта ідентифікуватимуть посередництвом вмонтованих у телефони NFC-чипів, паспорт буде непотрібний, адже банк зможе розпізнавати клієнта

тільки завдяки телефону. Нині це вже використовують американські та європейські ринки, там уже для ідентифікації достатньо електронної адреси клієнта;

2) інтернет-банкінгом – головним винаходом наступних десяти років, який зараз переважна кількість банківських установ пропонують клієнтам. Наша країна – в топ-10 європейських держав за числом тих, хто ним користується, однак у зв'язку з тим, що в регіонах ще фіксується недостатня активність, у перспективі інтернет-аудиторія має широкий ресурс для збільшення. В такому разі банківські установи зможуть володіти потужними можливостями, відтак фахівці ставлять на те, що зростатиме віддалений банкінг;

3) «зоною 24» – користуючись цією опцією, клієнт отримує можливість особистого керування власними рахунками, консультуватися з фахівцем call-центру, заявити про бажання отримати послугу, здійснити запис, щоб отримати послугу в будь-якому банківському відділенні. В комплекті кожної «зони 24» є банкомат, модуль CashIn, за допомогою якого відбувається готівкове поповнення, телефон, яким можна зв'язатися з інформаційною службою. Триває вдосконалення цього аспекту діяльності банківської системи;

4) електронним залишком – завдяки цій послугі, яка надається в банківських касах, відбувається зниження витрат на монетний обіг, адже практикується зарахування залишку, що менший за 1 гривню, клієнту на мобільний телефон чи як електронний ваучер;

5) POS-терміналами в центрах торгівлі – на противагу західним державам, вітчизняне безготівкове середовище не зазнало завдяки ним масштабних перетворень. Але теперішні 15 % безготівкових транзакцій з використанням платіжних карток додають банкірам оптимізму стосовно того, що цей тренд набере обертів протягом наступних п'яти років. З часом POS-термінали встановлюватимуться вже представниками торгівлі, адже оплата здійснюватиметься не за допомогою пластикових карток – в оплату прийматимуть інформацію з NFC-чипів, які вмонтовані в телефон. Разом з тим

терміналам самообслуговування, які почали працювати не так давно, користувачі надають все більшу перевагу і в банках, і поза ними.

До інновацій, які запроваджуються в роботу банківської сфери та мають гарну перспективу, належить база даних, або блокчейн, що не має центру управління. Для блокчейну є характерним те, що тут відсутні посередники, регулятори, контролюючі структури, а факт достовірності договорів, які укладаються, підтверджує власне мережа та її учасники. Світовими банківськими установами Goldman Sachs, JP Morgan, Credit Suisse і Barclays здійснюється спільне створення технологій, відповідно до яких функціонує блокчейн. Їм притаманна швидкість та захищеність фінансових операцій, завдяки чому якість послуг, які надає банк, зростає. Переваги блокчейну полягають у тому, що завдяки йому: знижуються витрати на обслуговування; операції стають більш прозорими; знижується вплив людини; можна одержати новий вид послуг; операції, що виконуються, захищені й безпечні.

Завдання, що є в пріоритеті Національного банку України, – всебічно підтримувати розвиток технологій у фінансовому середовищі та співпраці між банками й FinTech-компаніями. Відтак проект «Сприяння розвитку FinTech в Україні» особливо наголошується на потребі розвивати сфери, серед яких: «цифровий банкінг; електронні платежі; страхування (автострахування, туристичне страхування); діджитал кредитування (P2P, B2P і кредитування фінансових компаній). У зв'язку з цим першочергові зусилля НБУ мають бути спрямовані на затвердження національної стратегії щодо фінансової інклюзії, створення комунікаційного майданчика – FinTech-пісочниці, імплементацію європейської платіжної директиви PSD2, створення Центру кіберзахисту для банків при НБУ» [78].

Скооперуватися банківські установи й FinTech-організації можуть завдяки тому, що задіяна технологія відкритого банкінгу. На українських теренах цією функцією можна буде користуватися повною мірою з 2025 року, нею прогнозується, що «банки мають відкрити свої API-інтерфейси для сторонніх компаній, що попередньо акредитовані» [20]. Цими не безпосередніми

компаніями може бути одержана інформація про клієнтів, щоб бути використаною їхніми сервісами, тільки якщо з цим погоджується клієнт. Завдяки застосуванню цієї інформації в компаній буде можливість рекомендувати надання нових комфортних послуг, беручи до уваги клієнтські запити. Варто зауважити, що FinTech-компаніями ведеться активне співробітництво як із вітчизняними банківськими установами, так і з тими, що працюють у Європі. «Наприклад компанія 42flows.tech, що була заснована у 2018 році, пропонує технологічні рішення для великого бізнесу в сфері digital banking, open API&Middleware, Processing & E-money, Chatbots» [138].

На замовлення ПриватБанку було створено «бот-комерційну платформу, основною метою якої було збільшення кількості відкритих рахунків малого та середнього бізнесу, збільшення обороту Інтернет-еквайрингу, збільшення прибутку і підвищення лояльності клієнтів. Підприємства малого і середнього бізнесу (кафе, ресторани, салони краси, паркінги) можуть підключатися до платформи Bot Commerce і пропонувати там свої послуги. У бот була інтегрована відкрита платіжна система LiqPay, що в свою чергу дозволяло здійснювати оплату через GooglePay і клієнтам не потрібно було вводити свою конфіденційну фінансову інформацію (номер банківської картки). За рахунок впровадження такого банківського рішення “Bot Commerce Platform” у партнерстві з Visa, ПриватБанк отримав прибуток понад \$20 000 на місяць, а також досяг усіх вищезазначених цілей проекту» [2].

Перевагами FinTech доцільно користуватися компаніям страхової царини, адже їм, працюючи з клієнтами та партнерами, необхідно в постійному та динамічному режимі обмінюватися значним інформаційним масивом. Успішним прикладом цього може слугувати страхова компанія Lemonade, що «працює на основі штучного інтелекту та поведінкової економіки. Lemonade змінює традиційну модель страхування на модель, де виплати здійснюються майже миттєво і на більш обґрунтованих засадах. Ключовим моментом є те, що Lemonade не отримує жодної вигоди, якщо вона відтермінує або відмовляє у

виплаті премії, як зазвичай роблять традиційні страхові компанії. Ця компанія отримують свій дохід від фіксованої суми, яка сплачується за її послуги» [78].

Взаємодію банківських установ та FinTech-компаній ілюструють такі «переваги для партнерів:

- разом з наданням доступу до API, банки можуть пропонувати інші фінансові послуги FinTech-компаніям. З іншого боку, FinTech отримує можливість масштабування власного бізнесу;

- співпраця з банками дозволяє FinTech працювати у сфері фінансових послуг з дотриманням усіх законодавчих норм (наприклад, коли небанк працює на основі ліцензії традиційного банку);

- банки отримують прямий доступ до нових технологій, сучасного та інноваційного програмного забезпечення. Для банків підхід, коли на розробці та впровадженні технологічних рішень зосереджені FinTech-спеціалісти, є більш ефективним і продуктивним;

- співпраця банків і FinTech-компаній може сприяти розширенню клієнтської бази кожної зі сторін, а також поліпшенню репутації брендів» [145].

Цифровізація суспільства супроводжується зростанням кіберзагроз, що актуалізує необхідність посилення інформаційної та кібербезпеки. У цих умовах держава має забезпечити функціонування захищених інформаційно-комунікаційних систем і розвиток інституційних механізмів захисту персональних даних, прав користувачів і довіри в цифровому середовищі. Важливим є також налагодження ефективної взаємодії між суб'єктами цифрової економіки, зокрема на міжнародному рівні, з метою забезпечення кіберзахисту. Реалізація FinTech-послуг потребує створення умов, за яких користувачі матимуть впевненість у надійності та безпеці цифрових фінансових операцій.

Співпраця банків із фінтех-стартапами у процесі цифровізації сприяє створенню інноваційних банківських продуктів, що відрізняються за формами, функціональними характеристиками та рівнем прибутковості. Під впливом цифрових технологій банки дедалі активніше інтегрують фінтех-рішення у свою діяльність, що визначає специфіку розроблення інноваційних продуктів і послуг.

Банківські установи реалізують інноваційну діяльність за трьома основними напрямками: удосконалення існуючих продуктів, створення принципово нових продуктів або розроблення нових для банку, але вже наявних на ринку рішень. Водночас, інноваційні продукти можуть не забезпечувати швидкого фінансового ефекту, однак сприяють технологічному розвитку та підвищенню репутації банку.

Процес створення інноваційних банківських продуктів охоплює такі етапи: формування концепції, розроблення та формалізація продукту, маркетинговий аналіз, погодження та впровадження.

Цифровізація банківської діяльності має комплексний характер і охоплює як внутрішні трансформації (оновлення продуктів, послуг і бізнес-процесів), так і зовнішні зміни, пов'язані з упровадженням нових маркетингових підходів і цифрових технологій взаємодії з клієнтами та партнерами.

В майбутньому постане потреба у створенні політики, спрямованої на те, щоб вітчизняна банківська система розвивалася в напрямку цифрового зростання, виходячи з глобального контексту, де відбувається цифровий розвиток світового співтовариства, підґрунтям якого є «наскрізні банківські процеси, стандарти банківського та комунікаційного обладнання, програмного забезпечення, послуг, тарифів, доступу до банківських даних і сервісів, безпеки банківської інформації» [108, с. 123-124].

На українських теренах починає працювати все більша кількість фінансово-технологічних стартапів, що обрали сферу здійснення платіжних операцій, все частіше для виконання фінансової діяльності вдаються до «технологій краудфандінга і краудлендінга, інтернет портали для підприємців, які пропонують зручні сервіси ведення електронного бізнесу та управління фінансами. Все це тільки початок на шляху, який українські банки та фінансові компанії повинні пройти для отримання певної вигоди і можливостей, що поступово відкриваються у міру розвитку нових сегментів щодо впровадження досвіду у галузі широкого застосування міжнародних електронних фінансових технологій» [110, с. 103-104].

Погоджуємось з думкою Тарасюка С., який вважає: «щоб вижити, традиційним фінансовим установам треба буде постійно оцифровувати власні послуги, широко використовувати мобільні додатки, а також хмарні технології. Нині головна мета цих установ – бути доступними для широкого використання електронних грошових операцій цілодобово з будь-якого куточка світу. Щоб вести успішний електронний фінансовий бізнес, банки повинні працювати там, де може бути велика кількість їх потенційних клієнтів, а саме – в соціальних мережах [110, с. 99].

Суть комплексного бачення цифровізації банківської діяльності, як на нас, має полягати в наявності наступних складових процесу:

- SWOT – необхідно досліджувати можливості банку (з'ясувати сильні та слабкі місця й потенціал та ризики);
- вдосконалювати план, за яким буде цифровізована робота й організаційна банківська структура;
- вивчати чинні й можливі напрями роботи, щоб запровадити цифровізацію;
- ефективно взаємодіяти з фінтех-стартапами, аби створювати нові та покращувати продукти й послуги, якими вже оперує банк;
- так рекомендувати створені спільно з фінтех-стартапами сучасні продукти й послуги, аби своєю інноваційною діяльністю зацікавити якнайбільше клієнтів;
- активніше залучати нових і зберігати наявних користувачів, що користуються сучасними інноваційними продуктами й послугами;
- регулярно контролювати, як зростає якість обслуговування клієнтів.

Політика цифровізації банківської діяльності визначається стратегічними цілями установи та етапом її життєвого циклу. На початковому етапі банки, як правило, застосовують імітаційну або традиційну політику, орієнтовану на використання кращих практик і підвищення якості обслуговування клієнтів. На стадії зрілості доцільною є наступальна політика, що передбачає активну взаємодію з фінтех-стартапами, значні інвестиції, залучення

висококваліфікованого персоналу та системну реалізацію інновацій. У період спаду застосовується оборонна політика, спрямована на збереження конкурентних позицій із можливістю переходу до наступальної стратегії за сприятливих умов.

Ефективність цифровізації значною мірою залежить від обсягів інвестицій та раціонального використання фінансових ресурсів, що є особливо актуальним для українських банків. Узагальнюючим критерієм її результативності є отриманий ефект, який може мати економічний, науково-технічний, соціальний та екологічний характер і в підсумку відображається у фінансових результатах діяльності банку.

Отже, цифрова економіка ґрунтується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій у віртуальному середовищі, що сприяє підвищенню ефективності економіки та її інвестиційної привабливості. Активний розвиток інтернет-технологій і зміна поведінки споживачів зумовили появу нової форми банківської діяльності, а саме – необанків, орієнтованих на дистанційне управління фінансами.

У цих умовах актуалізується впровадження «цифрової ДНК» банків, що передбачає трансформацію бізнес-моделей і операцій, розвиток екосистемної взаємодії, оновлення клієнтських відносин та вдосконалення системи показників діяльності. Водночас, попри зростання популярності інтернет-банків, вони поряд із перевагами мають і низку обмежень, що потребує врахування в процесі їх розвитку.

1.3. Механізми управління інноваціями в банківському бізнесі: системний, комплексний та інструментальний підходи до забезпечення дієвості управлінських рішень

В умовах цифрової трансформації ключовим чинником економічної результативності організацій є їх здатність адаптуватися до змін ринкового середовища та ресурсної бази. Зростання ролі знань і технологій зумовлює впровадження нових ресурсів і формування інноваційних рішень для

задоволення потреб споживачів. У цьому контексті банківський сектор виступає осередком розвитку інноваційних продуктів і технологій.

Впровадження інновацій у країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні, ускладнюється обмеженістю фінансових ресурсів. Водночас, як в Україні, так і в європейських країнах спостерігається спрямування інвестицій на оптимізацію операційної діяльності, покращення взаємодії з клієнтами та інтеграцію банків із цифровими платформами. За цих умов особливої актуальності набуває дослідження економічної ефективності інноваційної діяльності банків, орієнтованої на підвищення дохідності за прийняттого рівня ризику та формування стратегій інноваційного розвитку.

Банківський сектор, зберігаючи відносну автономність, тісно пов'язаний із соціально-економічною та політичною системами держави. Він одночасно виступає джерелом фінансових ресурсів і платформою впровадження інноваційних підходів. Водночас під впливом глобалізації та цифровізації банківська сфера залишається чутливою до кризових явищ.

Стрімкий розвиток та поширення нових інформаційно-комунікаційних технологій призводить до кардинальних змін в інформаційній сфері на глобальному рівні. Л.В. Кузнецова зазначає, що «як підкреслюється в Окінавській Хартії глобального інформаційного суспільства, інформаційно-комунікаційні технології стають важливим стимулом розвитку світової економіки. Вони є одним з найбільш значущих чинників, що забезпечують функціонування світових ринків інформації та знань, капіталу й праці та сприяють зростанню всіх секторів економіки, у тому числі й банківського. На основі аналізу розвитку світового банківського бізнесу виявлені найбільш важливі інновації, що здійснили істотний вплив на ефективність банківської діяльності наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. Результатом використання інновацій у банківській справі є поява дистанційного обслуговування клієнтів, яке сьогодні виступає необхідною умовою конкурентоспроможності банку, особливо на роздрібному ринку. За рахунок скорочення витрат на персонал, обладнання робочих місць і утримання офісів знижується собівартість банківських

продуктів, а також підвищується якість обслуговування. Система онлайн-банкінгу (online banking) стає все більш популярною. Вона може здійснюватися за допомогою: телефону – телебанкінг (telebanking); персонального комп'ютера – е-банкінг (e-banking); Інтернету – Інтернет-банкінг (Internet banking); портативних пристроїв – мобільний банкінг (mobile banking). Окрім перерахованих, існують і послуги, що засновані на системі віддаленого доступу: відео-банкінг (video-banking) – отримання банківських послуг за допомогою відеоконтакту зі співробітниками банку; цифровий телевізійний банкінг (DVT-banking) – надання віддаленого доступу до банківських операцій з телевізора» [55].

Банки в розвинених державах майже вичерпали змоги розвитку як органічного, іншими словами, через традиційні внутрішні джерела, так і через злиття й поглинання. Отже, щоб гарантувати самозбереження й розвиток у банківських інститутах, реально виникає необхідність в утворенні нового, інноваційного мислення.

Головна причина появи інновацій в банківській сфері, як і в інших секторах економіки, - можливість одержання прибутку. Однак належні умови появи банківських інновацій формуються насамперед через зміни зовнішнього банківського середовища. Головний інституційний чинник, який має вплив на процедуру напрацювання й введення банківських інновацій, - наявна в державі система регулювання банківської діяльності та, до того ж, законодавство, яке встановлює розвиток інших фінансових ринків.

Між фінансовою стійкістю, результативністю, конкурентоспроможністю та інноваційним потенціалом банку існує тісний взаємозв'язок, що визначає важливу роль фінансових інновацій у їх забезпеченні. В Україні досвід упровадження фінансових інновацій, особливо в державних банках, є обмеженим, тоді як основна частка інноваційної активності зосереджена у комерційному секторі. Вітчизняні банки переважно запозичують західний досвід, що знижує витрати на розроблення та впровадження нових продуктів, однак обмежує формування власних інноваційних рішень.

Банківська діяльність у сучасних умовах значно диверсифікована та є одним із найбільш динамічних секторів економіки. Це обумовлює складність визначення поняття «банківська інновація». Виникнення банківських інновацій обумовлене «безперервним рухом підприємницької думки, прагненням обійти конкурентів, інформацією, що поступає, про банківські ново-введення зарубіжних країн, а також періодично виникаючими кризами в банківській сфері (загальними або приватними), що є стимулом реакцією до посилення активності в області інновацій, направленої на підвищення фінансової стійкості банку. Інновації у банківській сфері – це кінцевий результат інноваційної діяльності банку, який отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого банківського продукту чи послуги, які впроваджено в практичну діяльність» [44].

Інновацією є результат інноваційної діяльності, який має зв'язок із прогресивними якісними змінами у послугах, продуктах, технологіях, процесах, управлінні, які втілені на ринку і/чи введені в діяльність компанії, які допомагають покращити результативність, конкурентоздатність і розвиток. Фінанси, одержані від втілення інновації, повинні відшкодовувати витрати на розробку, введення й просування інновації на ринку та, крім того, приносити дохід від впровадження інновацій. В розрізі дослідженого терміну «інновація» і дотримуючись принципів системного аналізу, банківські інновації досліджуються як значущі компоненти фінансових інновацій, які впроваджуються в банківській сфері. Здійснення систематизації наявних підходів до трактування економічної суті термінів «інновація» і «банківська інновація» дало змогу окреслити поняття банківської інновації.

Найбільшого поширення набуло тлумачення інновацій та інноваційної діяльності як «напрямку науково-технічного прогресу і як процесу впровадження результатів наукових досліджень та розробок у практику. Однак сучасні підходи характеризуються більшою місткістю і ширшим змістом цього поняття. Інновації охоплюють не тільки практичне використання винаходів та

науково-технічних розробок, а й зміни у продуктах, процесах, організації, маркетингу» [112, с. 45].

На думку Астахова А., банківська інновація – це «реалізований у формі нового банківського продукту чи операції кінцевий продукт інноваційної діяльності. Таке трактування вузьке і не охоплює напрям удосконалення технологій. Ураховуючи той факт, що на ринку представлений широкий спектр банківських послуг та продуктів, більшої уваги потребують саме технології, які використовуються банками для надання послуг. Їх безпечність, надійність, швидкість є запорукою ефективної діяльності банку» [3].

У Законі України «Про інноваційну діяльність» визначення інновації є комплексним і акцентується увага на її конкурентоздатності, зокрема, інновація розглядається як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [95].

На думку О.В. Золотарьової: «причиною появи банківських інновацій, з одного боку, є підтримка банком стійкого зв'язку з клієнтами, яка заснована на партнерських відносинах. Це означає, що банки турбуються не тільки про збереження, а й про примноження капіталу своїх клієнтів. Досягають вони цього тим, що пропонують інноваційні продукти, які, своєю чергою, сприяють розширенню напрямів їх діяльності, зниженню витрат, розвитку ділової активності і підвищенню прибутковості» [31].

Б. Мізюк визначає банківську інновацію як «синтетичне поняття про діяльність банку у сфері інноваційних технологій, направлене на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування і розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень, які сприяють клієнтам в отриманні прибутку» [66].

Я.М. Кривич та С.В. Леонов вважають, що банківські інновації – це «результат діяльності банку, спрямований на створення нових продуктів та

технологій, а також інноваційних методів управління банківською установою з метою отримання додаткових доходів та конкурентних переваг. Поняття інновації може бути застосовано до всіх нововведень у всіх сферах функціонування банку, що дасть змогу досягнути визначеного позитивного економічного або стратегічного ефекту (приріст клієнтської бази, збільшення частки ринку, скорочення витрат на проведення певного виду операцій тощо)» [52; 59].

В економічній літературі чіткого та однозначного тлумачення поняття «банківська інновація» не існує. Так С. Б. Єгоричева розуміє її як «результат діяльності банку, спрямований на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень, що сприяють клієнтам в отриманні прибутку. Банківська інноваційна діяльність орієнтована на гармонізацію інтересів банку, споживачів та суспільства загалом у межах створення продуктів та послуг більш високої цінності, ніж у конкурентів» [28, с. 44].

Отже, інновації «представлені новими банківськими продуктами, технологіями та послугами, а їх стрімкий розвиток значно випереджає необхідні теоретичні та методологічні засади визначення їх особливостей з метою побудови раціональних систем стратегічного управління, регулювання, нагляду та визначення ефективності інноваційних упроваджень» [54].

У науковій літературі відсутнє єдине універсальне трактування терміну «банківська інновація». Водночас, аналіз існуючих підходів свідчить, що їх спільною рисою є орієнтація на якісні зміни у банківській діяльності та підвищення її ефективності. Інноваційна модель розвитку банківської системи має базуватися на поєднанні науково-технічних, соціальних та економічних передумов, залученні міжнародного досвіду й національного потенціалу.

Критичний аналіз існуючих підходів дозволяє виокремити їх основні обмеження: переважну орієнтацію на отримання прибутку, недостатнє врахування споживчої цінності інновацій та звуження інноваційної діяльності лише до розроблення нових або вдосконалення існуючих продуктів.

З урахуванням зазначеного, банківську інновацію доцільно розглядати як результат інноваційної діяльності у банківській сфері, що реалізується у формі нового або вдосконаленого продукту, послуги чи технологічного процесу, впровадженого на ринку. Такі інновації забезпечують підвищення якості обслуговування клієнтів, зростання конкурентоспроможності та ефективності банківської діяльності з позицій співвідношення «прибуток – ліквідність – ризик».

Відтак, банківські інновації слід трактувати як системний і безперервний процес генерування та впровадження нових ідей, продуктів і технологій, спрямований на досягнення економічних, стратегічних і соціальних результатів в умовах ризику та конкуренції.

Варто зауважити, що в цілому інноваційна діяльність дозволяє визначити нові принципи провадження банківського бізнесу, сформувані нові споживчі цінності для клієнтів і гарантувати покращення конкурентоздатності банку на фінансовому ринку. Зокрема, «інновації можуть не лише забезпечити банк високими фінансовими результатами, але й значно спростити здійснення банківських операцій працівниками, що, безсумнівно, підвищує рівень репутації банку й покращує умови роботи в цій установі. Ключовими складовими інноваційного розвитку банківського сектору в умовах посиленої конкуренції є комунікація з клієнтами в процесі реалізації банківського продукту, маркетинговий аналіз споживчих уподобань та впровадження нових технологій, орієнтованих на клієнтів. Розвиток нових банківських послуг та продуктів потребує змін та коригувань у діяльності багатьох українських банків. В результаті сформуються унікальні нововведення, які найкраще відповідають потребам клієнта та вимогам банку» [119].

Клієнт є «основним двигуном інновацій-ного розвитку банків. У системі банківських послуг для корпоративних клієнтів 60% інновацій запропонував сам клієнт. У випадку приватних клієнтів відносно половини інновацій клієнт був ініціатором. Будь-які аспекти діяльності банків у сучасних умовах є сферою впровадження інновацій: розробляються нові банківські продукти та

послуги, фінансові інструменти та технології обслуговування, змінюються організаційні структури і бізнес-процеси кредитних організацій, застосовуються інноваційні канали збуту та методи реклами» [83].

Інноваційні рішення включають сферу управління банком загалом, його відділень, а також онлайн-офісів. Інноваційні підходи потрібні також під час налагодження взаємовідносин з клієнтами, приміром, у процесі встановлення кредитоспроможності позичальників та її прогнозування, тому що таке оцінювання потрібне задля якісного управління ризиками. Реальна потреба напрацювання й реалізації банками інновацій зумовлена тим, що інноваційна діяльність банків сьогодні вважається головним механізмом підтримки рентабельності всієї діяльності банку згідно з процесами, які здійснюються в економіці країни.

Проте, попри важливість розгляду зарубіжними науковцями проблем, які постають під час управління інноваційною діяльністю банку, певні теоретичні, методологічні й практичні питання розвитку банківського бізнесу потребують свого вирішення та, як результат, додаткового вивчення.

По-перше, «це стосується проблем врахування специфіки здійснення інноваційної діяльності в банківському бізнесі, коли інновації стають стратегічним ресурсом у вирішенні завдань підвищення ефективності та конкурентоспроможності банків. Світова фінансова криза 2008 р., серед причин якої визначають широке використання ряду специфічних фінансових похідних інструментів, у тому числі банками, визнаних у свій час практично революційними інноваціями, передбачає необхідність переосмислення інноваційних процесів, що відбуваються у банківській сфері» [54].

Інновації є впровадженими в банківську діяльність нововведеннями у вигляді об'єктів, технологій, продуктів, які вважаються наслідком наукових досліджень, винаходів та відкриттів, що на якісному рівні різняться зі своїми аналогами (чи не мають аналогів), іншими словами, інноваційний продукт – результат процесу формування нових споживчих вартостей. А новизна

споживчих особливостей банківського продукту – визначальна властивість інновації.

По-друге, банківські інновації мають неодмінно передбачати відповідний позитивний економічний чи стратегічний ефект. Водночас прибутки від реалізації банком інновації мають перевершувати видатки на її створення й просування чи, як мінімум, стати рівнозначними їм. Через це банки мають зацікавленість щодо модернізації методики створення та просування власних інноваційних продуктів для того, щоб операційні видатки та їхню вартість звести до рівня відповідності конкурентної позиції. Проте фінансові показники, котрі розраховуються банками з метою встановлення ефектів їх функціонування, окремо не визначають і не дають оцінки результативності інноваційної банківської діяльності, насамперед, коли відбувається динамічний процес одномоментного введення різних інноваційних проєктів. Таким чином, постає потреба напрацювання інших, відповідних інноваційній діяльності банків принципів щодо встановлення результативності введення нових продуктів і технологій, що теж відіграє значущу роль під час напрацювання інноваційних стратегій розвитку банку.

Інновації у банківському бізнесі характеризуються певними особливостями, серед яких виокремимо такі:

- наявність суттєвого впливу достатньо жорсткої системи регулювання банківського бізнесу, що до певної міри може гальмувати темпи інновацій;
- на відміну від сфери матеріального виробництва, основним інструментом захисту інтелектуальної власності на інноваційні об'єкти банку є не патентний захист, а ноу-хау та авторські права, хоча останнім часом кількість виданих патентів у сфері банківського бізнесу значно зростає;
- абсолютна більшість банківських інновацій базується на прикладних, а не фундаментальних наукових дослідженнях, що дає змогу значно скоротити затрати банків на інноваційну діяльність;

– значна частка банківських інновацій є результатами здійснення інноваційних рішень в інших галузях суспільного життя або мотивовані зміною параметрів попиту з боку клієнтів [112, с. 46].

«В сучасних умовах розвиток банківського бізнесу нерозривно пов'язаний з автоматизацією, впровадженням новітніх технічних засобів і передових банківських технологій щодо просування на ринок банківських продуктів і послуг, а також із пошуком інструментів, що підвищують привабливість банківських послуг, чому сприяють інновації. Прийняття інновацій у роботу кожного суб'єкта господарювання і галузі в цілому є не тільки отримання прибутку, а й пристосування до змін ринкової кон'юнктури, підтримання конкурентоспроможності, зниження операційних витрат та підтримання високих показників надійності та платоспроможності. Новим трендом у банківських інноваціях є зближення банків із соціальними мережами. Зараз передовими проектами у сфері банківських інновацій є проекти ідентифікації клієнта по світлинах у соціальних мережах» [29].

Інноваційна політика банку є формою сучасного управління. Вона визначає окреслення умов і мети реалізації інноваційної діяльності, що націлені на зростання ступеня конкурентоздатності й значно продуктивніше застосування фінансового, матеріального й трудового потенціалу. Інноваційна політика включає всі етапи й стадії інноваційного процесу, маркетингову діяльність, організаційну структуру та культуру банку. Передумовою створення і втілення інноваційної політики банку є наступні принципи:

- введення у банківську діяльність новітніх технологій;
- зважання на вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на базі поточного й перспективного розгляду маркетингових відомостей;
- постійності та послідовності;
- збереження й розвитку бази клієнтів банку;
- пришвидшення процесів інтеграції новацій;
- зменшення строків напрацювання та введення банківських продуктів;

– збільшення прибутків банку, його фінансової стабільності, рентабельності активних банківських операцій.

Попри явні стратегічні переваги банків, котрі активно реалізують інноваційну політику, в них теж існують певні проблеми. Серед них:

- брак своїх фінансових ресурсів для того, щоб реалізувати інновації;
- ризикованість та незахищеність операцій щодо вкладення фінансів у інноваційні проекти;
- недостатнє застосування маркетингових досліджень і маркетингового інструментарію в процесі створення і втілення інноваційної політики.

Механізм впровадження інновацій у комерційних банках має «певні особливості, що визначаються загальними рисами інноваційної активності у сфері послуг як окремому секторі суспільного виробництва: нематеріальний характер результату діяльності, тісніший зв'язок зі споживачами, дещо хаотичний процес появи інноваційних ідей, що не є результатами наукових досліджень, більша роль самонавчання організації, схильність до формування відкритих інноваційних мереж тощо» [155].

В умовах інноваційної трансформації банківської діяльності ключовим напрямом банківського менеджменту є ефективне управління інноваціями відповідно до стратегічних цілей банку. Механізм управління інноваціями поєднує стратегічний і оперативний рівні та реалізується через основні функції інноваційного менеджменту: прогнозування, планування, аналіз, прийняття управлінських рішень, мотивацію та контроль.

Механізм управління інноваціями – це «спосіб досягнення цілей розвитку банківського бізнесу через здійснення заходів щодо впровадження нововведень, які якісно випереджають попередні технології та продукти. Упровадження інновацій повинно базуватися на результатах маркетингових досліджень та стратегії розвитку банківського бізнесу. Нові та вдосконалені технології і продукти повинні допомагати пришвидшувати обслуговування клієнтів, сприяти додатковим зручностям, збільшувати обсяги продажів, допомагати поліпшувати аналітично-управлінські процеси в банківському бізнесі тощо» [79].

Важливим аспектом дослідження банківських інновацій є їх обґрунтована класифікація, яка забезпечує цілісне розуміння предмета та виявлення закономірностей їх формування і використання. Домінування певних видів інновацій визначає тип і спрямованість інноваційної стратегії банку.

Типологія банківських інновацій створює основу для формування ефективних економічних і управлінських механізмів їх розроблення, впровадження та комерціалізації. Її застосування в межах системного підходу сприяє зміцненню ринкових позицій банку та оптимізації процесів просування інноваційних продуктів.

Найбільшого поширення в економічній літературі набули такі «класифікаційні ознаки, які можуть використовуватися з різним ступенем деталізації:

- за масштабністю новизни і обсягом можливого впливу на банківську діяльність – базові (системні), модифікаційні (локальні), комбінаційні інновації;
- за об'єктами – продуктові, процесні, сервісні, управлінські, концептуальні, маркетингові інновації;
- за спрямованістю – банківські інновації, орієнтовані на попит, та інновації у пропозицію нових продуктів (так звані стратегічні інновації);
- за продуцентом інновації – інновації, які можуть бути запозичені на ринку і впроваджені у діяльність банку, інновації, які від народження ідеї до її практичного втілення здійснюються персоналом банку, та інновації, які розробляються консалтинговими чи дослідницькими фірмами на замовлення банків;
- за причинами виникнення – інновації, які можуть бути ініційовані змінами нормативно-правового поля, та інновації, спричинені конкуренцією;
- за характером ефекту – інновації, які дають позитивні фінансові результати, кращі якісні параметри послуг для клієнтів, кращі умови праці для персоналу, мінімізують ризики, забезпечують соціальний та іміджевий ефект;

– за тривалістю позитивного ефекту впровадження – тактичні (короткострокові), середньострокові та стратегічні (довгострокові) інновації» [112].

Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування управління інноваціями. Водночас значна частина досліджень зосереджується переважно на його оцінюванні, що обмежує розуміння цього процесу лише окремими складовими. У зв'язку з цим доцільним є застосування комплексного підходу до визначення та дослідження управління інноваціями.

Комплексний підхід до управління банківською інноваційною діяльністю «включає: SWOT –аналіз інноваційних можливостей банку (визначення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз); вдосконалення планування інноваційної діяльності; оптимізацію організаційної структури банку; вивчення наявних і потенційних ринків для здійснення інновацій; розробку нових та вдосконалення наявних продуктів та послуг банку; пропонування продуктів і послуг таким чином, щоб привернути увагу до інноваційної діяльності банку якомога більшої кількості клієнтів; активізацію роботи із залучення клієнтів; постійний контроль за підвищенням якості обслуговування клієнтів. Основна мета удосконалення управління банківською інноваційною діяльністю – оптимальне збільшення прибутку, може бути досягнута тільки за ефективної координації роботи всіх головних служб банку: виробничо-технологічної (визначення та забезпечення потреби: у нових продуктах та послугах, розширенні мережі філій та відділень, впровадженні нового обладнання та сучасних технологій); маркетингової – вибір ринків та продуктів і послуг; кадрової – визначення та своєчасне забезпечення потреби у висококваліфікованому персоналі; фінансової – визначення та забезпечення потреби у фінансових ресурсах для здійснення інновацій» [42].

Комплексний підхід до управління інноваціями в банківському бізнесі передбачає інтеграцію різних аспектів інноваційної діяльності з метою досягнення максимального результату за мінімізації ризиків. Він ґрунтується на орієнтації управлінських рішень на стратегічні цілі інноваційного розвитку

банку. Застосування такого підходу забезпечує узгодження напрямів розвитку з необхідними ресурсами, сприяє єдності управлінських процесів і підвищенню ефективності діяльності банку. У результаті досягається зростання фінансових результатів, зниження ризиків і зміцнення конкурентних позицій. Отже, комплексний підхід забезпечує цілісність системи управління інноваціями, у межах якої її складові функціонують взаємопов'язано та не можуть розглядатися ізольовано.

Зважаючи на наведене вище, ми вважаємо, управління інноваціями в банківському бізнесі повинне реалізуватися в комплексі, з огляду на що має йтися про формування цілої системи управління.

Системний підхід є «таким напрямком методологічного дослідження, при якому об'єкт дослідження розглядається як цілісна множина елементів у сукупності відносин і взаємозв'язків» [42]. Системний підхід дозволяє інтерпретувати будь-яку форму діяльності, основується на закономірностях і взаємозв'язку його складових, що в підсумку формує змогу для їх значно результативнішого застосування. Отже, системний підхід досліджується як значно ґрунтовніший спосіб пізнання, порівнюючи з просто предметним.

Системі управління інноваціями в банківському бізнесі, як і будь-якій іншій економічній системі притаманні наступні «властивості:

- складність – інноваційна діяльність банку включає складові, які у свою чергу, можна поділити на дрібніші елементи;

- структурність – інноваційна діяльність банку притаманна певна ієрархічна побудова, яка відображає зміст і співвідношення його складових і здатна підтримувати цілісність;

- динамічність – інноваційна діяльність банку формується та розвивається в умовах нестабільного середовища, враховуючи його відкритість та динамічність змін зовнішнього середовища вивчати потенціал в статистичному стані неможливо;

- адаптивність – інноваційна діяльність банку має швидко реагувати на зміни, які відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- пропорційність – усі елементи інноваційної діяльності формуються в умовах узгодженості їх кількості;
- часова обмеженість – реалізація інноваційної діяльності – це завдання довгострокового характеру, що зумовлено неможливістю врахування всіх факторів впливу на його величину у короткостроковому періоді;
- реалістичність – чинники, що формують інноваційну діяльність банку, повинні мати конкретну практичну спрямованість» [114].

З метою підвищення ефективності управління інноваціями в банківському бізнесі «система управління інноваціями повинна:

- забезпечувати стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними продуктами та запровадженням перспективних інновацій;
- створювати умови для найбільш повного задоволення потреб клієнтів банку в нових послугах;
- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх елементів системи управління інноваціями;
- стежити за раціональним та цілеспрямованим використанням ресурсів» [59].

Беручи до уваги наведене вище, ми рекомендуємо досліджувати систему управління інноваціями у банківському бізнесі, як комплекс елементів, що взаємопов'язані. Усталено під елементом розуміють мінімальний компонент системи, комплекс котрих формується в систему прямим або опосередкованим чином.

Отже, під системою управління інноваціями в банківському бізнесі слід розуміти цілісну структуровану взаємопов'язану сукупність скоординованих дій у формі комплексу принципів, методів, а також організаційних механізмів виконання управлінських рішень, реалізація яких гарантує цілеспрямоване і систематичне застосування ресурсів для того, щоб раціонально створити й реалізувати інновації; та, крім того, оцінити їхню відповідність, що дає змогу оцінити і в перспективі зважати на ймовірні змоги банку, що дозволить значно дієвіше управляти інноваційною діяльністю загалом.

Комплексність управління інноваціями передбачає «визначення основних напрямів стратегії розвитку на основі інтеграції продуктової, технологічної та організаційно-економічної складової діяльності фінансово-кредитної установи. Вибір і обґрунтування інноваційної альтернативи здійснюється за результатами систематичного і динамічного аналізу ринкового попиту на інновації, а також з урахуванням особливостей розвитку банківського ринку та світових тенденцій на цьому терені. Організація виконання інноваційних програм і проектів базується на принципах плановості діяльності всіх підрозділів банку. Результати виконання інноваційних програм і проектів аналізуються і оцінюються на предмет досягнення поставлених цілей управління інноваціями фінансово-кредитної установи з метою розробки коригуючих заходів в разі відхилення отриманих результатів від запланованих» [59].

Посилення конкуренції зумовлює відставання національних банків від іноземних та втрату їх конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Це пов'язано з несприятливою ринковою кон'юнктурою, обмеженою ліквідністю, технологічною відсталістю, браком фінансових ресурсів, а також економічною й політичною нестабільністю. У таких умовах більшість банків не здатна ефективно впроваджувати інновації або адаптувати іноземні рішення до національного ринку. За цих обставин формування інноваційних програм і проектів потребує попереднього оцінювання конкурентних позицій банку та конкурентоспроможності його продуктів і послуг. Отримані результати слугують основою для моделювання показників конкурентоспроможності та розроблення стратегій подальшого розвитку фінансово-кредитної установи.

Необхідно зауважити, що Національний банк України створює умови для активізації інноваційної діяльності комерційних банків: «спрощено доступ для міжнародних систем Інтернет-розрахунків на ринок України і розширено можливості для використання електронних грошей, випущених нерезидентами; влітку 2015 р. внесено зміни до «Положення про порядок реєстрації платіжних систем, учасників платіжних систем та операторів послуг платіжної

інфраструктури»; визначено умови внесення до реєстру платіжних систем, систем розрахунків, учасників цих систем та операторів послуг платіжної інфраструктури інформації про міжнародні системи Інтернет-розрахунків (наприклад, Pay Pal, Apple Pay, Google Wallet та ін.)» [55].

Зауважимо, що такі зміни створюють умови для започаткування в Україні діяльності міжнародних платіжних систем, проте здатні негативним чином вплинути на розвиток національних банків, тому що інструменти платіжних систем формують змогу для скорочення комісій за проведення платежів. Приміром, «комісії за прийом грошових коштів у системах Braintree, Pay Pal, Stripe складають 2,5–2,7%, а у системах Payoneer, Pay Pal, Skrill – 2–3%» [56]. Зазначимо, що національні банки в нинішніх обставинах, коли існує брак кредитоспроможних позичальників і накопичених кредитних ризиків, переважну частину своїх доходів утворюють із комісійних за касоворозрахункове обслуговування. Таким чином, функціонування в Україні міжнародних платіжних систем містить небезпеку щодо зменшення конкурентоздатності вітчизняних банків, котрі здійснюють обробку транзакцій, що мають високі банківські комісії.

Ще однією проблемою, що стає на заваді результативній інноваційній банківській діяльності, є незначна активність працівників. Наразі українські банки мусять активно розв'язувати завдання заохочення персоналу до участі в напрацюванні інноваційних ідей відповідно до принципів систем анонімних пропозицій та відкритих конкурсів розробок працівникам із матеріальним заохоченням.

Основною метою інноваційної політики банку є максимальне задоволення потреб споживачів за мінімізації витрат на розроблення, впровадження та надання послуг із одночасним забезпеченням прибутковості. Вона виступає інструментом сучасного управління, визначаючи умови та напрями реалізації інноваційної діяльності, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсного потенціалу банку.

Інноваційна політика охоплює всі етапи інноваційного процесу, включаючи маркетингову діяльність, організаційну структуру та корпоративну культуру. Управління інноваціями розглядається як системна, цілеспрямована діяльність, спрямована на забезпечення стратегічної стійкості банку шляхом розроблення та впровадження нових продуктів, послуг і технологій, а також удосконалення методів їх просування.

Важливим є впровадження інновацій не лише у продуктивній сфері, а й у менеджменті, маркетингу та міжбанківських відносинах. Комплексний підхід до управління інноваціями передбачає інтеграцію всіх складових управлінського процесу з метою прийняття ефективних рішень і є перспективним напрямом розвитку ресурсного потенціалу банків в умовах формування інноваційно-інвестиційної моделі економіки.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що суспільство в нинішніх умовах має виконати важливе завдання, яке полягає в оволодінні новими навичками, обумовленими сучасними реаліями, та у створенні нових інформаційно-комунікаційних взаємин, яким зазвичай притаманні транскордонні ознаки, у врахуванні потреби формувати у своїх громадян нове цілісне світобачення, яке базувалося б на світових тенденціях розширення цифровізації. Основоположні завдання держави полягають у тому, щоб створити сприятливі умови й можливості, аби здобутки цифровізації були втілені в життя. Процес цифровізації з'явився й набирає обертів тільки внаслідок того, що активно застосовуються інформаційно-комунікаційні технології. В понятті цифровізації міститься суть усіх видів діяльності, які дотичні до впливу подібних технологій на певні системи, їхню співпрацю з іншими системами. Виходячи з результатів здійсненої роботи, можна стверджувати, що цифровізація та її значення для процесу, в ході якого розвиваються об'єкти, що функціонують окремо, володіють багатоаспектною природою.

З'ясовано, що цифрова економіка головний наголос робить на тому, щоб використовувати цифрові, комунікаційні та інформаційні технології у віртуальному форматі, що поліпшує економіку країни та її інвестиційну привабливість. Нова форма роботи банків – «необанки», виникла у зв'язку з тим, що потужно розвиваються інтернет-технології, з'явилися нові споживачі, які постійно користуються смартфонами і прагнуть тотально дистанційно контролювати особисті фінанси. Відтак є необхідність імплементувати банківську «цифрову ДНК», в основі якої міститься комплексна модель управління цифровізаційними діями, що означає: переглядати форми бізнесу та банківських операцій, розвивати екосистемну партнерську співпрацю, оновлювати взаємовідносини з клієнтами та розбудовувати структуру банківських показників. В часи, коли активно запроваджується діджиталізація, оцінюючи фінансову установу, сучасні клієнти понад усе ставлять досвід банку. Попри те, що у світі й на території України зростає популярність інтернет-банків, оскільки вони мають переваги, якими не володіють традиційні фінансові установи, в них усе ж таки є й достатньо недоліків.

Визначено, що банківськими інноваціями є результат діяльності банку, націлений на створення нових продуктів і технологій і, крім того, інноваційних методів управління банківською установою з метою одержання додаткових прибутків і конкурентних переваг. Термін «інновації» можна використовувати до всіх нововведень у всіх секторах діяльності банку, що дозволяє здобути чіткий позитивний економічний чи стратегічний результат (збільшення клієнтської бази, зростання частки ринку, зменшення видатків на здійснення певного виду операцій та ін.). Банківський менеджмент має головно передбачати орієнтацію на результативне управління банківськими інноваціями згідно з окресленими стратегічними цілями банку. Механізм управління інноваціями мусить включати комплексний синтез двох складових компонентів, зокрема оперативного й стратегічного управління, кожний із котрих втілюється шляхом застосування функцій інноваційного менеджменту, а саме прогнозування, планування, аналізу ринку, аналізу чинників впливу, вибору управлінських рішень, мотивацію та

контроль. Управління інноваціями – систематична, інтенсивна, цілеспрямована та комплексна діяльність стосовно гарантування стратегічної життєздатності банку через пошук креативних ідей стосовно введення нових банківських продуктів і послуг та, крім того, методів їх просування через безперервне покращення технології, зростання конкурентоздатності. Не менш значущим вважається введення інновацій в секторі управління, маркетингу, міжбанківських відносин тощо. Комплексний підхід до управління інноваціями в банківському бізнесі – науково-обґрунтована система дій управлінського процесу, націленого на розробку результативних рішень, базуючись на розумінні єдності всіх складових згаданої системи.

Матеріали розділу відображені у [127; 132; 133; 134]

РОЗДІЛ 2

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Тенденції та чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в умовах сучасних викликів та трансформації системи управління банківською діяльністю

Інновації виступають ключовим фактором економічного розвитку та формування конкурентних переваг національних економік. У сучасних умовах обмеженості екстенсивних ресурсів саме інноваційний розвиток забезпечує перехід до якісно нової моделі економічного зростання. Ефективність інноваційної діяльності визначається не лише рівнем науково-технічних розробок, а й сукупністю організаційних, фінансових, виробничих і маркетингових процесів, що формують інноваційний процес.

Досвід розвинених країн свідчить, що інноваційний розвиток потребує активної державної підтримки, зокрема формування сприятливого правового середовища, розвитку інноваційної інфраструктури та стимулювання комерціалізації результатів наукової діяльності. Водночас, в Україні інноваційний розвиток стримується низкою факторів, серед яких ключовими є: обмеженість фінансових ресурсів, недосконала структура економіки, орієнтація на сировинні галузі, недостатня ефективність кредитування інноваційних проєктів, слабка державна підтримка та складність доведення інновацій до стадії комерціалізації. У цих умовах рівень інноваційної активності в економіці України залишається недостатнім, що обмежує її конкурентоспроможність та можливість сталого розвитку.

Таким чином, можливо стверджувати те, що на сучасному етапі розвиток інноваційних процесів у всіх секторах економіки України поки перебуває на вкрай низькому рівні.

Як зазначає О. Дзюблук, «макроекономічний рівень передбачає державне фінансування і створення сприятливих умов для розвитку інноваційного бізнесу, тобто участь держави у підтримці інноваційного розвитку може мати як прямий,

так і опосередкований характер. Пряма участь означає безпосередню фінансову підтримку за рахунок бюджетних коштів, що широко використовується у світовій практиці і може набувати форм як прямого фінансування інноваційних компаній, так і здійснюватися за допомогою надання субсидій, позик на пільгових умовах, грантів, а також надання гарантій відшкодування частини вкладених інвесторами коштів» [25]. Опосередковане сприяння держави інноваційному розвитку здатне містити найрізноманітніші важелі й інструменти державної економічної політики, включно з наданням прав на пришвидшену амортизацію, пільговим оподаткуванням компаній, які задіяні в інноваційній сфері, створенням мережі фондів венчурного капіталу, зменшенням або відміною мита на імпорт сучасного обладнання й устаткування.

В той же час, «на мікроекономічному рівні важливим аспектом фінансування інновацій є створення сприятливих умов для підвищення ролі банківської системи у фінансовому забезпеченні інноваційного розвитку економіки» [25]. Щоб досягти зазначеної мети, потрібно напрацювати множину заходів для зростання зацікавлення банківської системи у кредитуванні інновацій.

Цифрові технології мають стати доступними як з погляду організаційно-технічного доступу до певних цифрових інфраструктур, так і з фінансово-економічного погляду, іншими словами, завдяки формуванню умов і стимулів, котрі заохочуватимуть бізнес до цифровізації. Наслідком подібної діяльності буде оновлення економіки, її оздоровлення й конкурентоспроможність. Пришвидшений план цифрового розвитку визначає:

- «усунення законодавчих, інституційних, фіскальних та інших перешкод, які заважають розвитку цифрової економіки;
- впровадження стимулів та мотивацій для заохочення бізнесу та індустрій економіки в цілому до цифровізації;
- створення попиту та формування потреб серед громадян до цифровізації, насамперед через впровадження державою масштабних проєктів

цифрових трансформацій, зокрема на базі сучасних моделей державно-приватного партнерства;

– створення та розвиток цифрових інфраструктур як основи використання переваг цифрового світу у повсякденному житті та платформи для досягнення ефективності економіки взагалі;

– розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян для забезпечення їх готовності до використання цифрових можливостей, а також подолання супутніх ризиків;

– розвиток цифрового підприємництва, створення відповідних (у тому числі аналогових) інфраструктур для підтримки та розвитку інноваційної діяльності» [40].

Метою державної політики стимулювання цифровізації є формування попиту на інформаційно-комунікаційні технології та забезпечення їх доступності для бізнесу і населення. Розвиток цифрової інфраструктури має створювати умови для широкого використання технологій, сприяючи модернізації, оптимізації та масштабуванню економічної діяльності.

Формування попиту передбачає реалізацію цілеспрямованої інноваційної політики, спрямованої на створення технологічного середовища, що стимулює перехід від традиційних до цифрових інструментів як більш ефективних і економічно доцільних.

Ключовим завданням держави є усунення інституційних і законодавчих бар'єрів, розвиток цифрової інфраструктури, ініціювання національних проєктів цифрової трансформації, залучення інвестицій, а також розвиток цифрових компетенцій і підтримка цифрового підприємництва.

Головне значення банківської системи в інноваційному розвитку економіки, крім його фінансових можливостей, формується, крім того, цілою низкою вагомих переваг. А саме, мовиться про: «здатність банківських установ до реалізації індивідуального підходу до клієнтів, заснованого на виявленні та моніторингу їхніх потреб; можливості прийняття підвищених ризиків, що притаманні кредитуванню інноваційних проєктів, в силу більшої диверсифікації

кредитного портфеля і широкого набору інструментів ризик-менеджменту; наявність методик і навичок проектного аналізу; володіння гнучкими інвестиційними та кредитними технологіями; наявність досвіду взаємодії з міжнародними та іноземними фінансовими організаціями, органами державної влади, цільовими фондами, а також практика взаємодії на міжбанківському ринку, що важливо для розвитку ринку» [25].

Отже, сьогодні ралізація інновацій – не лише найбільш вагомий чинник структурних трансформацій в економіці, а також рушійна сила змін на ринку банківських послуг: передові банки отримують суттєві конкурентні переваги, мають змогу монополюно користуватися значно ефективнішими технологіями й таким чином створювати та привласнювати інтелектуальну ренту (джерело надприбутків). Розробка і впровадження інноваційних моделей стає базисом переходу до постійного інноваційного процесу під час практики управління банківськими установами.

Сучасний банківський бізнес стоїть на порозі значних трансформацій, обумовлених стрімким розвитком технологій та постійно зростаючими вимогами клієнтів. Інновації стають ключовим чинником успіху та конкурентоспроможності банків у мінливих умовах ринку. Зазначені зміни стимулюються різноманітними обставинами, такими як цифровізація, впровадження штучного інтелекту, блокчейну та інших передових технологій. Одночасно, банки стикаються з новими викликами, включаючи кібербезпеку, регуляторні зміни, економічну нестабільність та зростання конкуренції з боку фінансово-технічних компаній. Комплексний підхід до аналізу тенденцій та чинників впровадження інновацій у банківському бізнесі дозволяє глибше зрозуміти механізми адаптації та розвитку банківських установ у сучасних умовах.

Вітчизняна практика показує, що сучасні виклики, з якими стикається банківський сектор, є багатограними та мають суттєвий вплив на процес впровадження інновацій. Основними з них є:

1. Економічна нестабільність та війна. Тривалі бойові дії на сході України та повномасштабне вторгнення Росії створюють значні ризики для стабільності фінансової системи, що впливає на ліквідність банків, інвестиційну привабливість та загальну економічну активність в країні.

2. Кібербезпека. Зростання цифровізації та використання онлайн-банкінгу робить банки більш вразливими до кіберзлочинів. Атаки на фінансові установи можуть мати катастрофічні наслідки для клієнтів і самого банку, що потребує постійного вдосконалення захисту інформаційних систем.

3. Регуляторні зміни. Український банківський сектор підлягає значним змінам у законодавчому полі. Запровадження нових регуляцій, гармонізація з європейськими стандартами та вимоги щодо прозорості та надійності фінансових установ змушують банки адаптувати свої бізнес-процеси та інвестувати в відповідність новим нормам.

4. Технологічний розвиток. Впровадження новітніх технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та big data, є складним завданням для банків, що потребує значних інвестицій та зміни внутрішніх процесів. Водночас, ці технології відкривають нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

5. Конкуренція з боку фінансово-технологічних компаній. Фінансово-технологічні компанії, які пропонують інноваційні фінансові продукти та послуги, стають серйозними конкурентами для традиційних банків. Вони часто мають більшу гнучкість і швидше адаптуються до змін ринку, що змушує банки шукати нові шляхи для залучення та утримання клієнтів.

6. Зміна споживчих звичок. Клієнти стають все більш вимогливими щодо зручності, швидкості та персоналізації банківських послуг. Банки повинні адаптувати свої продукти та послуги до нових вимог, пропонуючи, наприклад, мобільний банкінг, онлайн-консультації та інші цифрові сервіси.

Розуміння цих викликів є критично важливим для успішного впровадження інновацій в банківському секторі України. Тільки ті банки, які

зможуть ефективно реагувати на ці зміни, зможуть забезпечити стійкий розвиток та збереження своєї конкурентоспроможності в сучасних умовах.

У банківському секторі загострюється потреба активного введення інноваційних банківських продуктів та послуг, оскільки на тлі нестійкої економіки та політичної обстановки в країні залучення ще більшого числа клієнтів стає головним завданням для банків. Таким чином, банківські інновації не тільки дозволяють залучити клієнтів, вони, крім того, покращують ступінь конкурентоспроможності банку, виокремлюють його серед решти банків, допомагають задовольнити потреби клієнтів, які стрімко змінюються, зазнаючи впливу науково-технічного прогресу, та, крім того, виражають ступінь інтелектуальних можливостей працівників банку, змоги напрацювання інноваційних банківських продуктів і послуг, покращують рівень прибутку.

Як вказується у [7], «процес впровадження інновацій у банківську діяльність включає не тільки технічні чи технологічні розробки, появу нових банківських послуг, використання сучасних фінансових інструментів, але й нових форм бізнесу та сучасних методів роботи на ринку. Йдеться про будь-які нововведення у всіх сферах банківської діяльності, які сприяють досягненню позитивного економічного або стратегічного ефекту, зокрема, зростанню клієнтської бази, збільшенню частки банку на ринку та скороченню витрат» [7].

Інноваціям, які вводяться у банківське бізнес-середовище, властива низка ознак. «По-перше, банківські установи знаходяться під впливом системи регулювання та нагляду, що може обмежувати процес впровадження інновацій. По-друге, значна частина банківських інновацій є рішеннями, які запозичені із інших сфер суспільного виробництва, або викликані змінами у запитах клієнтів. По-третє, головним інструментом захисту інтелектуальної власності на інноваційні об'єкти банку є не патентний захист, а ноу-хау і авторські права. І останнє, банківські інновації базуються на прикладних, а не на фундаментальних наукових дослідженнях, що значно скорочує рівень витрат на інноваційну діяльність банків» [7].

Своєю чергою С. Іванов зауважує, що інновації у банківському бізнесі відзначаються такими ознаками:

- «наявність суттєвого впливу достатньо жорсткої системи регулювання банківського бізнесу, що до певної міри може гальмувати темпи інновацій;

- на відміну від сфери матеріального виробництва основним інструментом захисту інтелектуальної власності на інноваційні об'єкти банку є не патентний захист, а ноу-хау та авторські права, хоча останнім часом кількість виданих патентів у сфері банківського бізнесу значно зростає;

- абсолютна більшість банківських інновацій базується на прикладних, а не фундаментальних наукових дослідженнях, що дає змогу значно скоротити затрати банків на інноваційну діяльність;

- значна частка банківських інновацій є результатом здійснення інноваційних рішень в інших галузях суспільного життя або мотивовані зміною параметрів попиту з боку клієнтів» [32].

Встановлені характерні ознаки свідчать як про позитивні, так і ризикові аспекти введення інноваційних моделей розвитку, однак загалом вони дають змогу визначити нові принципи провадження банківського бізнесу, формують нові споживчі цінності для клієнтів і гарантують збільшення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку. Крім того, зазначимо, що нововведення стають інновацією лише з того моменту, коли відбулося завоювання ринку, через це ринкову сферу можливо визнавати критерієм та умовою того, що нововведення трансформуються в інновацію.

Залежно від векторів банківської інноваційної діяльності слід виокремлювати:

- «інновації, які забезпечують підвищення ефективності банківської діяльності. Вони спрямовані на створення умов для зниження собівартості банківських продуктів за рахунок поліпшення технічної бази, вдосконалення організації банківської діяльності, умов праці, навчання та підвищення кваліфікації персоналу;

– інновації, орієнтовані на розширення та диверсифікацію банківських послуг. Такі інновації передбачають розширення ресурсної та клієнтської бази, розширення спектра банківських операцій, створення нових структурних підрозділів, здатних забезпечити створення нових видів банківських продуктів;

– інновації, пов'язані з необхідністю дотримання вимог органів державного регулювання. Такі інновації здійснюються у разі необхідності задовольнити вимоги регулятивних органів у частині створення відповідних умов банківської діяльності» [32].

При цьому, інноваційна політика охоплює всі стадії та етапи інноваційного процесу, включаючи маркетингову діяльність, організаційну структуру та корпоративну культуру банку. Основні принципи формування та реалізації цієї політики включають:

- впровадження сучасних технологій у банківську практику;
- врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на основі аналізу поточної та перспективної маркетингової інформації;
- забезпечення безперервності та послідовності;
- збереження та розвиток клієнтської бази банку;
- прискорення інтеграції інновацій;
- скорочення часу розробки та впровадження нових банківських продуктів;
- підвищення доходів банку, його фінансової стійкості та рентабельності активних банківських операцій.

У даному контексті переважна частина банків використовує модель «Розумний багатоканальний банк». Така модель ґрунтується на мультиканальній інтеграції, яка зосереджується на цифрових каналах та інтегрованій архітектурі. Складовими цієї моделі є:

1. «Надсучасна мультиканальна інтеграція, що зосереджена на цифрових каналах та інтегрованій архітектурі.

2. Всеохоплююча аналітика, яка заснована на високоефективному зборі інформації про клієнтів, мікросегментації і прогнозного моделюванні для створення збалансованого портфеля банківських продуктів.

3. Управління в режимі реального часу, покликане підвищувати рівень конверсії вхідних звернень.

4. Інноваційні консультативні послуги, пов'язані з використанням цифрових каналів та персональної аналітики.

5. Продуктові пропозиції та цінові схеми, засновані на мікросегментах і оптимізовані під особливості цифрового каналу» [31].

Зважаючи на це, можна виокремити наступні тренди розвитку ринку інноваційних банківських послуг:

1. «Розширення використання електронних каналів надання банківських послуг (інтернет-банкінг, мобільний банкінг). Дистанційне обслуговування клієнтів є маловитратним для банку, зручним для споживачів та впевнено заміняє мережу банківських відділень, оскільки дозволяє реалізувати ефективну маркетингову концепцію «банк, який завжди з тобою». Особливо популярним в останні роки є мобільний банкінг. За допомогою мобільного телефону сьогодні можна здійснити більшість фінансових операцій із власними рахунками (розміщення депозиту, сплата кредиту, оформлення страховок, купівля білетів, сплата комунальних платежів, конвертація валюти, замовлення додаткових платіжних карт тощо). Смартфони в якості засобу платежу досить швидко замінюють пластикові картки, а розробці різноманітних мобільних додатків приділяється значна увага.

2. Безконтактні розрахунки як з використанням безконтактних карток, так і за допомогою смартфонів та інших NFC-пристроїв, що зумовлено безпекою, швидкістю та зручністю таких операцій. Безконтактна оплата - фінансова інновація, що мотивована попитом з боку клієнтів. Популяризація таких інноваційних сервісів, як Apple Pay та Google Pay стимулює розвиток безконтактної платіжної інфраструктури.

3. Біометрична ідентифікація. Найбільш інноваційними є такі технології ідентифікації клієнтів: відбитки пальців та розпізнавання обличчя. Відповідний функціонал стає доступним на планшетах і смартфонах, відповідає запитам споживачів та нормативним вимогам ЄС щодо надійної ідентифікації.

4. Технологія віртуальних інтернет-банків (необанки), які за функціональними можливостями не поступаються традиційним банківським структурам і в той же час дають змогу банку економити на витратах за відсутності відділень.

5. Цифрові гаманці та QR коди. Сьогодні 97% онлайн замовлень лишають незавершеними через небажання користувачів вводити свої платіжні дані в браузер для кожної покупки. Цю проблему вирішують цифрові гаманці, адже ввівши один раз в ньому дані своєї платіжної карти, надалі користувач може здійснювати платежі в один клік.

6. Поширення діяльності фінтех (FinTech) компаній, які надають інноваційні фінансові послуги і пропонують більш гнучкі і часто вигідніші умови використання своїх продуктів у порівнянні з банками (кредитування, інвестування, платежі). Сьогодні фінтех – один з головних рушіїв цифрової трансформації фінансового сектору.

7. Створення фінансових супермаркетів - установ, які надають клієнтам широкий спектр фінансових послуг. Фінансові супермаркети найчастіше створюються у формі співпраці банків та страхових компаній і є вигідними для обох сторін, тому що відбувається одночасний продаж страхових і банківських продуктів співробітниками банку» [64].

Тобто, ринок інноваційних банківських послуг демонструє кілька ключових трендів, що формують його розвиток. Перш за все, розширюється використання електронних каналів, таких як інтернет-банкінг та мобільний банкінг, які забезпечують зручне та маловитратне обслуговування клієнтів. Безконтактні розрахунки, включаючи використання NFC-технологій, стають все більш популярними завдяки своїй безпеці та швидкості. Біометрична ідентифікація, яка використовує відбитки пальців та розпізнавання обличчя,

відповідає сучасним потребам безпеки та зручності. Віртуальні інтернет-банки (необанки) та цифрові гаманці, що дозволяють здійснювати платежі в один клік, набувають все більшого поширення. Фінтех-компанії, що надають інноваційні фінансові послуги, стають важливими гравцями на ринку, сприяючи цифровій трансформації фінансового сектору. Також значним трендом є створення фінансових супермаркетів, що пропонують широкий спектр фінансових послуг через співпрацю банків та страхових компаній. Дані тенденції підкреслюють важливість інновацій для підвищення конкурентоспроможності та задоволення зростаючих потреб споживачів у банківському секторі.

Варто звернути увагу на те, що впровадження інновацій в банківському секторі є багатофакторним процесом, що включає як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на даний процес.

Внутрішні чинники включають наявність ресурсів для інвестицій у нові технології, корпоративну культуру, що підтримує інновації, та здатність керівництва адаптувати стратегії до нових умов, серед них:

1. Наявність ресурсів для інвестицій у нові технології.

- 1.1. Фінансові ресурси: інвестиції в інноваційні технології вимагають значних фінансових витрат. Банки повинні мати достатньо капіталу для фінансування досліджень, розробок та впровадження нових систем і рішень. Панування бюджету з урахуванням довгострокових інноваційних проектів є критично важливим для стійкого розвитку.

- 1.2. Технічні ресурси: сучасне технічне обладнання та програмне забезпечення є основою для успішного впровадження інновацій, що включає в себе сервери, мережеву інфраструктуру, системи зберігання даних та інші технологічні компоненти. Регулярне оновлення та підтримка технічної інфраструктури забезпечують її відповідність сучасним вимогам.

2. Корпоративна культура, що підтримує інновації.

- 2.1. Відкритість до змін: керівництво та працівники повинні бути готові до змін і бачити в інноваціях можливість для розвитку, а не загрози. Підтримка

ініціатив з боку керівництва створює атмосферу, де нові ідеї можуть розвиватися і втілюватися в життя.

2.2. Мотивація та залучення працівників: система винагород і заохочень для працівників, які пропонують та реалізують інноваційні рішення, стимулює творчість і активну участь у процесі змін. Проведення навчальних програм і тренінгів для розвитку навичок працівників у сфері нових технологій та методів роботи.

2.3. Інноваційні команди та відділи: створення спеціалізованих команд або відділів, які займаються розробкою та впровадженням інновацій, дозволяє зосередитися на дослідженнях і розвитку нових продуктів та послуг. Інтеграція різних підрозділів банку в процес впровадження інновацій сприяє кращій координації та ефективності роботи.

3. Здатність керівництва адаптувати стратегії до нових умов.

3.1. Стратегічне планування: розробка довгострокових стратегій, що враховують вплив технологічних змін та нових тенденцій на ринок, дозволяє банкам бути готовими до майбутніх викликів. Регулярний перегляд та оновлення стратегій на основі аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів забезпечує їхню актуальність і ефективність.

3.2. Гнучкість та адаптивність: здатність керівництва швидко реагувати на зміни в ринку та адаптувати свої стратегії відповідно до нових умов є ключовим фактором успіху. Впровадження гнучких методів управління, таких як Agile та Lean, дозволяє швидше розробляти та впроваджувати інноваційні рішення.

3.3. Підтримка інноваційних проектів: активне залучення керівництва до підтримки та супроводу інноваційних проектів забезпечує їхню успішну реалізацію. Виділення необхідних ресурсів та створення сприятливих умов для експериментів і тестування нових рішень є важливими елементами в цьому процесі.

Розуміння та ефективне управління цими внутрішніми чинниками дозволяє банкам не лише впроваджувати інновації, але й забезпечувати їхнє стаке функціонування та конкурентоспроможність на ринку.

Зовнішні чинники, своєю чергою, охоплюють технологічні тренди, зміни в поведінці споживачів, регуляторне середовище та макроекономічні умови, і включають:

1. Технологічні тренди.

1.1. Цифровізація: швидкий розвиток цифрових технологій, включаючи мобільний банкінг, інтернет-банкінг та цифрові платежі, змінює традиційні способи надання банківських послуг. Впровадження цифрових платформ дозволяє банкам покращувати клієнтський досвід та знижувати операційні витрати.

1.2. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання: використання AI для аналізу великих даних, прогнозування фінансових ризиків, автоматизації процесів та підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Чат-боти та віртуальні асистенти покращують взаємодію з клієнтами, забезпечуючи цілодобову підтримку та персоналізовані послуги.

1.3. Блокчейн та криптовалюти: технологія блокчейн забезпечує підвищену безпеку, прозорість та ефективність операцій. Вона може бути використана для здійснення транзакцій, зберігання даних та укладання смарт-контрактів. Зростання популярності криптовалют викликає необхідність у банків адаптувати свої стратегії та розробляти нові продукти для роботи з цифровими активами.

2. Зміни в поведінці споживачів.

2.1. Зростаючі очікування щодо зручності та доступності: клієнти очікують можливості здійснювати фінансові операції в будь-який час і з будь-якого місця, використовуючи мобільні додатки та онлайн-сервіси. Персоналізація послуг та швидка реакція на запити клієнтів стають ключовими факторами успіху.

2.2. Переваги цифрових каналів обслуговування: зростає популярність цифрових каналів обслуговування, таких як мобільні додатки та веб-портали, на відміну від традиційних фізичних відділень. Соціальні мережі та онлайн-платформи стають важливими каналами взаємодії з клієнтами та маркетингу банківських послуг.

3. Регуляторне середовище.

3.1. Зміни в законодавстві: вимоги до відповідності новим регулятивним нормам, зокрема щодо прозорості, захисту даних (GDPR) та боротьби з відмиванням грошей (AML), змушують банки адаптувати свої процеси та інвестувати в системи контролю. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами відкриває нові можливості для співпраці та інтеграції у світову фінансову систему.

3.2. Підтримка інновацій з боку держави: програми підтримки інновацій та фінансових технологій з боку уряду можуть сприяти швидшому розвитку інноваційних рішень у банківському секторі. Створення сприятливого середовища для стартапів та фінтех-компаній стимулює конкуренцію та інновації.

4. Макроекономічні умови.

4.1. Економічна стабільність: стабільна економічна ситуація сприяє зростанню банківського сектору та підвищенню довіри з боку інвесторів і клієнтів. Умови економічної нестабільності, такі як інфляція, валютні коливання та війна, створюють додаткові ризики та потребують адаптації стратегій.

4.2. Глобалізація: відкритість економіки та інтеграція у світові фінансові ринки створюють нові можливості для розвитку банківського бізнесу. Банки повинні враховувати глобальні тенденції та адаптувати свої стратегії до міжнародних стандартів та вимог.

Розуміння та врахування цих зовнішніх чинників є критично важливими для успішного впровадження інновацій у банківському секторі. Вони визначають контекст, у якому банки працюють, і впливають на їхню здатність реагувати на зміни та використовувати нові можливості для розвитку.

Узагальнення сучасних тенденцій свідчить, що ринок інноваційних банківських послуг розвивається під впливом цифровізації та зростання вимог клієнтів. Ключовими трендами є розширення використання електронних каналів обслуговування (інтернет- і мобільний банкінг), розвиток безконтактних платежів, впровадження біометричної ідентифікації, поширення необанків і

цифрових гарантів, а також посилення ролі фінтех-компаній і формування фінансових екосистем. Це визначає зростання значущості інновацій як чинника підвищення конкурентоспроможності банків.

2.2. Компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах в контексті розвитку сучасних моделей управління

Інновації стали ключовим фактором успіху в сучасному банківському бізнесі, сприяючи підвищенню ефективності, безпеки та зручності фінансових послуг. В умовах стрімкого розвитку технологій та глобалізації фінансових ринків, банківські установи змушені постійно адаптуватися до нових викликів і можливостей. Компаративний аналіз інноваційного розвитку банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах дозволить виявити сильні та слабкі сторони різних підходів до впровадження інновацій, оцінити ефективність державних політик, інституційних структур та корпоративних стратегій [126]. Порівняння з зарубіжними країнами надає можливість врахувати найкращі практики та уникнути помилок, що дозволяє ефективніше впроваджувати інновації та сприяти стійкому розвитку фінансової системи.

Всі учасники банківської сфери зорієнтовані на інновації для того, щоб продуктивно розвивати кожну банківську установу. Згідно з розглядом ЕУ, для банків у пріоритеті вважається: «вдосконалення системи кібербезпеки; реалізація планів цифрової трансформації; залучення, розвиток і збереження талантів; зростання ефективності за допомогою інновацій: інвестування в технології з метою поліпшити взаємодію з клієнтами» [13]. Щоб досягти визначеної мети задля зростання інвестування в нові технології, переважна частина банків, передусім, сконцентровує увагу на:

- «посиленні конкурентного позиціювання та збільшенні частки ринку (70%);
- розширенні методів залучення й утримання клієнтів (67%);
- скороченні витрат і підвищенню операційної ефективності (62%);

- зниженні кіберризиків, які посилюються (58%);
- отриманні доступу до інноваційних бізнес-моделей (46%)» [13].

Інновації стосуються всього спектру банківської діяльності – від моніторингу клієнтських переваг та розробки нових продуктів, каналів доставки послуг до управління ризиками та зменшення видатків. Це дозволяє втілювати нові змоги для розвитку, тому що усталені шляхи зростання, в тому числі через злиття та поглинання, вже не забезпечують відповідного результату. Також введення банківських інновацій дозволяє банкам диверсифікувати перелік банківських продуктів, збільшувати базу клієнтів, збільшувати рівень прибутковості, оптимізувати управлінську діяльність.

Зарубіжний досвід показує, що успішні банки обирають інноваційний розвиток як інструмент досягнення конкурентної переваги, беручи до уваги всі вигоди й загрози. Зважаючи на те, що переважна частина банків у всьому світі є обмеженою як у фінансовому аспекті, так і людським потенціалом, абсолютно природним вважається співробітництво з провідними технологічними компаніями. Перевага подібної колаборації – застосування досвіду потужних компаній в секторі ІТ та, крім того, бенчмаркінг потреб і промахів інших організацій, з котрими в них до цього була налагоджена співпраця.

У провідних зарубіжних банках сформована дієва система управління інноваційною діяльністю, а також та її стратегічного планування з метою покращення гнучкості й адаптивності бізнесу. Аналіз інновацій, запроваджених банками різних країн упродовж останніх років, дає змогу здійснити їх групування за відповідними критеріями (табл. 2.1).

Погоджуємося з тим, що «цифровий маркетинг збагатив інтернет-маркетинг перш за все можливостями мобільного зв'язку. Це дало змогу розірвати замкнутий простір віртуального світу та увійти в реальне середовище» [16]. Внаслідок цього виникли додаткові змоги збільшення аудиторії маркетингового впливу через власників засобів мобільного зв'язку з одномоментним гарантуванням адресності й персоніфікації такого впливу, що має позитивний вплив на зростання продуктивності маркетингової діяльності.

Класифікація банківських інновацій на міжнародному ринку

Класифікаційна ознака	Вид	Загальна характеристика
Причина виникнення	Реактивні	Захисна реакція на нововведення банку-конкурента чи інші зміни в зовнішньому середовищі.
	Стратегічні	Спрямовані на отримання певних конкурентних переваг у перспективі.
Призначення	Продуктові (основні)	Пропонування нового продукту й просування його на ринок.
	Суміжні (організаційні)	Інноваційні перетворення управлінської структури, методів організації процесу надання послуг.
Інноваційний потенціал	Радикальні (базові)	Впровадження принципово нових видів банківських продуктів і послуг.
	Комбінаторні	Поєднання різних елементів, в результаті чого отримується новий продукт.
	Модифікаційні	Вносять зміни в давно наявні банківські продукти для продовження їх життєвого циклу.
Обсяг впливу	Точкові	Вдосконалення технології на окремій ділянці роботи.
	Системні	Зміна більшості відносин у банку.
Ступінь новизни	Новостворені	Базуються на останніх відкриттях.
	Побудовані на вже створених банківських продуктах	Удосконалення продуктів, які використовуються в даний момент.
Характер потреб, що задовольняються	Поточні	Задовольняють наявні потреби.
	Динамічні	Задовольняють нові потреби.

Джерело: сформовано за матеріалами [32]

В усьому світі банки започаткували діяльність щодо формування цифрових платформ, за допомогою котрих надаватимуться різноманітні сервіси й послуги клієнтам. При цьому планують використовувати штучний інтелект для того, щоб захищати дані, оскільки користувачі згаданих платформ повинні мати впевненість у тому, що їхні дані є захищеними. Застосування банківських карт в місці продажу чи проведення платежів через смартфони поволі буде витіснятися та буде замінене голосовими командами чи візуальною ідентифікацією. Значення банку зводитиметься до того, щоб здійснити аналіз та запропонувати клієнту релевантний в певний момент сервіс, замовити й гарантувати його оплату.

Зважаючи на те, що банки, котрі мають у планах посідати конкурентні позиції в перспективі й гарантувати свою конкурентоспроможність, вже сьогодні формують цифрові стратегії, створюють платформи й екосистеми для того, щоб працювати з партнерами, вивчають технології штучного інтелекту з метою персоналізації банківських послуг і втілюють нові моделі взаємодії з фінтех-корпораціями. Існування новітніх цифрових каналів і їхня зручність для користувачів будуть основними стандартами обслуговування, а банки, діяльність яких не відповідатиме цьому, просто не матимуть змоги конкурувати та їх витіснять із ринку. У табл. 2.2 наведемо результати компаративного аналізу інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах.

Таблиця 2.2

Результати компаративного аналізу інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах

Країна	Рівень діджиталізації та розвитку цифрової економіки	Особливості інноватизації банківського бізнесу
1	2	3
США	Високий рівень цифровізації, провідна роль у розвитку інноваційних технологій, сильна ІТ-індустрія	Впровадження мобільного та онлайн-банкінгу, розвинена інфраструктура для безконтактних платежів, широке використання штучного інтелекту та великих даних, значна кількість фінтех компаній
Канада	Високий рівень діджиталізації, розвинена цифрова економіка, стабільна ІТ-інфраструктура	Впровадження мобільного та онлайн-банкінгу, популяризація безконтактних платежів, розвиток цифрових гаманців, активне використання штучного інтелекту
Німеччина	Високий рівень діджиталізації, стабільна цифрова інфраструктура, активне використання цифрових рішень у різних секторах економіки	Широке впровадження онлайн-банкінгу та мобільних додатків, значна роль необанків, популяризація безконтактних платежів та технологій блокчейн
Туреччина	Середній рівень діджиталізації, зростаючий розвиток цифрових технологій та інфраструктури	Розвиток мобільного банкінгу та онлайн-банкінгу, впровадження безконтактних платежів, зростання ролі фінтех компаній, підтримка цифрових платежів
Корея	Високий рівень діджиталізації, одна з провідних цифрових економік світу, сильна ІТ-інфраструктура	Високий рівень мобільного банкінгу та онлайн-банкінгу, широке впровадження біометричних технологій, активне використання блокчейн, популярність безконтактних платежів
Ізраїль	Високий рівень діджиталізації, потужний інноваційний сектор, активний розвиток фінтех стартапів	Широке впровадження мобільного та онлайн-банкінгу, акцент на кібербезпеку, розвиток блокчейн технологій, активне використання біометричних даних

1	2	3
Швейцарія	Високий рівень діджиталізації, стабільна цифрова інфраструктура, значні інвестиції в ІТ-сектор	Розвиток мобільного банкінгу, акцент на приватності та безпеці даних, активне використання блокчейн технологій та криптовалют, популярність фінтех рішень
Індія	Середній рівень діджиталізації, швидкий ріст цифрової економіки, значні урядові ініціативи щодо цифровізації	Впровадження мобільних платіжних систем (UPI), зростання використання цифрових гаманців, розвиток онлайн-банкінгу, підтримка фінтех стартапів
Україна	Високий рівень проникнення мобільного інтернету, активний розвиток цифрових платформ, значний ріст використання цифрових технологій у банківській сфері	Інтенсивний розвиток мобільного банкінгу та онлайн-банкінгу, впровадження цифрових гаманців, активне використання біометричної ідентифікації, зростання кількості фінтех стартапів

Джерело: згруповано автором

Представлені в табл. 2.2 дані демонструють те, як різні країни адаптують і впроваджують інновації в банківському секторі, враховуючи свої специфічні умови та технологічний розвиток. Проведений аналіз інноваційної діяльності національних та іноземних банків дозволяє зробити висновок про те, що головні тенденції інновацій і розвитку банків передбачають міцний взаємозв'язок між банками й клієнтами, інтеграцію банків та ІТ-відділів, взаємодію між банками й соціальними мережами, а також реалізацію сучасних технологій. Аналіз рівня діджиталізації та інновацій у банківському бізнесі різних країн демонструє суттєві відмінності між регіонами з точки зору розвитку цифрових технологій та впровадження інновацій у банківському секторі.

До сильних країн віднесемо такі, як: Корея, Ізраїль, Швейцарія, Канада, США, Німеччина. Ці країни є лідерами у впровадженні новітніх технологій у банківському бізнесі. Високий рівень діджиталізації та розвинена цифрова економіка дозволяють цим країнам активно впроваджувати інноваційні рішення, такі як блокчейн, біометричні ідентифікаційні системи та штучний інтелект. Так, наприклад:

1. Корея показує високий рівень мобільного банкінгу та онлайн-банкінгу, широке впровадження біометричних технологій та активне використання блокчейн.

2. Ізраїль відомий своєю потужною інноваційною екосистемою, акцентує увагу на кібербезпеку, розвиток блокчейн технологій та біометричні рішення.

3. Швейцарія має стабільну цифрову інфраструктуру, приділяє значну увагу приватності та безпеці даних, активно використовує блокчейн та криптовалюти.

4. Канада розвинула цифрову економіку, популяризує безконтактні платежі, активно впроваджує цифрові гаманці та штучний інтелект.

5. США відіграє провідну роль у розвитку інноваційних технологій, широкий спектр мобільного та онлайн-банкінгу, безконтактні платежі, штучний інтелект, велика кількість фінтех компаній.

6. Німеччина має високий рівень діджиталізації, значні інвестиції в ІТ-сектор, розвинутий онлайн-банкінг, мобільні додатки, впровадження блокчейн та популяризація безконтактних платежів.

Середніми за розвитком країнами є Індія, Туреччина. Зокрема:

1. Індія має середній рівень діджиталізації, але демонструє швидкий ріст цифрової економіки. Впровадження мобільних платіжних систем (UPI), зростання використання цифрових гаманців та розвиток онлайн-банкінгу. Значні урядові ініціативи щодо цифровізації економіки.

2. Туреччину характеризує зростаючий розвиток цифрових технологій та інфраструктури. Активне впровадження мобільного та онлайн-банкінгу, безконтактних платежів, підтримка фінтех компаній.

Розглянемо конкретні приклади того як відомі банки підвищують свій потенціал, впроваджуючи інновації та сучасні технологічні рішення. Наприклад, JPMorgan Chase, який є один з найбільших банків США, впровадив штучний інтелект (ШІ) для автоматизації процесу кредитування. Їхній проект COiN (Contract Intelligence) використовує технології ШІ для аналізу комерційних кредитних угод. Завдяки цьому, банк може проаналізувати 12 000 кредитних документів лише за кілька секунд, що раніше вимагало близько 360 000 годин ручної роботи юристів та аналітиків. Ця інновація дозволила JPMorgan Chase

оптимізувати внутрішні процеси, підвищити ефективність роботи та покращити обслуговування клієнтів.

Deutsche Bank, один з провідних банків Німеччини, активно впроваджує блокчейн-технології для вдосконалення міжнародних платежів. Співпрацюючи з іншими глобальними банками та консорціумами, такими як R3, банк розробляє та впроваджує блокчейн-рішення для швидших, дешевших та більш безпечних транзакцій. Deutsche Bank бере участь у проекті «we.trade», платформі на основі блокчейну, яка забезпечує прозорість та безпеку транзакцій у міжнародній торгівлі. Ця платформа дозволяє підприємствам здійснювати міжнародні платежі з використанням смарт-контрактів, що автоматично виконуються при виконанні певних умов. Впровадження блокчейн-технологій у Deutsche Bank дозволило значно покращити ефективність міжнародних платежів, зробивши їх швидшими, дешевшими та безпечнішими для клієнтів.

Серед інших прикладів можна відзначити програму банку «BNP Paribas» «Дух інновацій», яка спрямовувалася на те, щоб «інновації входили до складу найважливіших активів банківської індустрії, отже, дослідження й розробки мають відігравати не менш важливу роль, ніж в інших галузях економіки» [106]. Варто звернути увагу на те, що «у банку «Royal Bank of Canada», створені інноваційні ради, які складаються з керівників різних підрозділів банку і на які покладаються функції щодо підтримки та просування інновацій, що, на нашу думку, є ефективним способом досягнення інноваційних цілей банку» [47].

Стратегічною є інновація «NWallet» південно-корейського банку «Nanabank». Так, «значну частину клієнтів цього банку становили люди старшого віку, отже, спостерігався брак клієнтів від двадцяти до сорока років. Банк прийняв цілий комплекс зусиль, щоби залучити на обслуговування молоде покоління, яке у великих масштабах використовує смартфони. Результатом став додаток до смартфона під назвою «NWallet», заснований на системі оплати з автоматичним поповненням, що функціонує як дебетова картка з мікропроцесором. Його головними якостями є платіжні інструменти в режимі реального часу, які дають змогу клієнтам робити одноразові або багаторазові

грошові перекази, пересилати подарункові карти, дробити суми, що підлягають виплаті, або групувати платежі у специфічних випадках. Одержувачі платежів не зобов'язані бути клієнтами цього банку» [15]. Навіть особи, яким не надаються банківські послуги, як-от неповнолітні та іноземний персонал, мають змогу одержувати платежі, коли вони мають смартфон, який містить функцію віртуального рахунку, що дозволяє будь-яку унікальну ідентифікацію, як-от номер телефону, трансформувати на зразок банківського рахунку.

До комбінаторних інновацій можливо зарахувати «Mobile Money Services Project», введений банком «Yes» на ринок Індії. Зокрема, «сервіс є заснованим на мобільному зв'язку інструментом передоплати, який дає змогу користувачу завантажувати готівку на мобільний телефон. Метою проєкту є отримання доступу до величезного сегменту індійського населення, що не користується банківськими послугами, шляхом співпраці з компаніями «Nokia» й «Oba-pay» [15]. Зазначений проєкт, до того ж, анулює потребу існування дороговартісних приладів для обслуговування кредитних карт для малих рітейлерів, котрі мають бажання запропонувати послугу електронних платежів, чи для тих, хто хоче виконати міжміські платежі, не маючи доступу до інтернету.

Яскравим прикладом реактивної інновації є проєкт «Roalim Connect» ізраїльського банку «Нароalim», який співпрацює з групою технологічних партнерів «Genesys», «IBM», «WizSupport», «Siebel», «Ykm». Так, «офлайнові операції, які пропонують багато банків, значно відстають від операцій, які пропонуються в онлайн-режимі такими компаніями, як, наприклад, «Amazon», частково шляхом комбінування електронних і фізичних каналів, які дають змогу персоналу обслуговувати користувачів, а споживачам мати доступ до банківського сервісу й фінансової інформації» [15].

Суть «Roalim Connect» зводиться до надання клієнту фінансових даних у форматі інтерфейсу із кількома панелями. Авторів до цього спонукали функції iPad та iPhone, що пропонують застосовувати всі головні функціональні змоги на одній сторінці. Крім того, сервіс дозволяє користувачеві налагодити зв'язок із особистим працівником банку за допомогою інтерфейсу, що передбачає

зображення доступних працівників банку та перелік потенційних каналів спілкування. В режимі реального часу існують сповіщення, текстові повідомлення, нагадування та змога планувати зустрічі в офісі.

Системною інновацією можна вважати проєкт «Integration Project with the Shared-Service Unit of a Multi-Business Conglomerate» індійського банку «Yes». Інновація «дала змогу автоматизувати певні процеси (страхові виплати, платежі по кредиту, податках, розрахунки з дебіторами), прискорити обіг дебіторської та кредиторської заборгованості, відповідно, значно знизити вимоги до розміру обігового капіталу. Алгоритм роботи системи полягає в тому, що клієнти створюють інструкції щодо платежів до своєї системи. Такі інструкції потім перетворюються в стандартні формати банку «Yes», що автоматично завантажуються в корпоративну мережу банківського порталу з відповідними повноваженнями» [15]. Крім того, проєкт визначає, що клієнт сам обирає спосіб здійснення операцій, приміром, автоматичне проведення платежів по зарплаті, виплата кредитору самим клієнтом за допомогою порталу банку «Yes».

До точкових інновацій можна зарахувати спосіб боротьби з шахрайством турецького банку «Isbank». З метою запобігання копіюванню карти, коли відбувається набір пін-коду, було використано біометричні технології, зокрема зчитування малюнка вен в інфрачервоних променях. Ще одна перевага зазначеної технології – клієнтам не потрібно запам'ятовувати різні пін-коди для карт. Згаданий спосіб ідентифікації клієнтів уже застосовується в мережі банкоматів, наразі його заплановано реалізувати на pos-терміналах.

Продуктовою інновацією є спільний проєкт «Citi Global Transaction Services» і «Visa», а саме «Citi Flu Care Card». У зв'язку з тим, що «вартість охорони здоров'я постійно збільшується, роботодавці стають все більш зацікавленими в наданні своїм працівникам необхідного пакета медичних послуг за одночасного скорочення операційних витрат. «Citi Prepaid Services», відділення «Citi's Global Transaction Services operation», представило «Flu Care Card», яка спрямована на скорочення витрат із соціальних виплат шляхом мотивування співробітників робити щеплення від грипу в аптеках, де їх вартість

становить 30 доларів, а не в кабінеті лікаря, де та ж послуга обійдеться вже у 80 доларів» [15]. Карта передплачена й для того, щоб уникнути несанкціонованих витрат, перелік покупок по цій карті роботодавець обмежує.

До групи продуктових інновацій відноситься, крім того, продукт «Virtual Card Account» (VCA), введений «Citi Global Transaction Services». Так, «корпоративна карта VCA генерує унікальний номер карти по кожній угоді, який видається в режимі реального часу. Безсумнівно, це зручно для фінансового відділу корпоративного клієнта й дає змогу задовольнити такі потреби, як удосконалення процесу закупівель, підвищення надійності звітності по операціях, простота погодження, можливість інтегрування покупок за платіжною карткою із системами планування ресурсів підприємства, низька вартість операцій, високий ступінь контролю, можливість здійснювати великі витрати» [15]. Операції по цій карті є доступними у валютах 25 держав світу.

Продуктова інновація «Virtual Wallet Student», реалізована «PNC Financial Services Group», націлена на студентів. Згаданий сервіс застосовує прогресивні мобільні технології й інтернет, щоб поліпшити управління фінансами під час навчання у коледжі або університеті, допомагає оволодіти навичками раціонального управління фінансами.

Не менш значущими для банку є суміжні інновації (обслуговуючі). Це обґрунтовується тим, що переважну частину банківських інновацій формують ті, що орієнтовані на поліпшення бізнес-процесів на внутрішньому рівні, їхню автоматизацію, що в підсумку дозволить звільнити час, зменшити операційні витрати й направити свої зусилля на те, щоб задовольнити потреби клієнтів, розробити банківські продукти. Зразком подібної суміжної інновації може стати проєкт «Holistic Information Security Programme», реалізований швейцарським банком «Credit Suisse» разом із партнером «Deloitte». Зазначений проєкт орієнтований на те, щоб запобігти фінансовим й іміджевим втратам через витік даних.

Зразком інновацій, які побудовані на вже створених банківських продуктах, вважається «Green ATM installation» державного банку Індії («State

Bank of India»), що введений з метою скорочення негативного впливу на навколишнє середовище. Зокрема, «державний банк Індії, що здійснював розширення мережі бан-коматів, звернув увагу на негативний вплив на довкілля. У зв'язку з цим було вжито заходів щодо зменшення шкідливих викидів під час експлуатації, виготовлення й підготовки до роботи банкоматів. Традиційні монітори були замінені ЖК-екранами, освітлення вивісок над банкоматами здійснюється за допомогою світло діодів» [15].

Розглянуті приклади банківських інновацій дозволяють стверджувати, що конкурентоздатний банк повинен стати не тільки стабільним у фінансовому плані, а має також гарантувати значну результативність стосовно втілення стратегії своєї діяльності, застосування цифрових каналів продажів, введення нових банківських технологій і зростання якості обслуговування клієнтів.

Перехід до застосування банками цифрових технологій зумовив те, що усталені банківські продукти було розділено на окремі операції, а потім віддзеркалились у форматі нових структур/форм. Безперечно, головним двигуном банківських інновацій був та продовжує залишатися клієнт, котрий через власні потреби спонукає банк до пошуків нових способів, аби задовольнити його вимоги. Однак, попри це, суттєвою загрозою для банків вважаються високорозвинені технологічні компанії (приміром, «Amazon»), які певними своїми функціями почасти можуть замінити банки. Приміром, «Apple Pay» і «Google Wallet» проводять експерименти зі способами застосування технології з метою результативного опрацювання значних за обсягом даних, аби спростити, здешевити й зробити більш безпечною роботу з клієнтами-продавцями.

Однак, не лише зарубіжні банки й компанії втілюють інноваційні проекти. В Україні банки теж володіють великим потенціалом впровадження інновацій. Такий потенціал можна пояснити суттєвим проривом щодо введення ключових світових банківських інновацій. Україна у порівнянні з іншими країнами має високий рівень проникнення мобільного інтернету та активно розвиває цифрові платформи. У порівнянні з провідними країнами, такими як Корея, Ізраїль,

Швейцарія, Канада, США та Німеччина, Україна ще не досягла їхнього рівня діджиталізації та інноваційності. Однак, наша країна демонструє значний потенціал завдяки інтенсивному розвитку мобільного банкінгу, впровадженню цифрових гаманців та біометричної ідентифікації. Україна також відзначається зростанням кількості фінтех стартапів.

Вважаємо, що найбільш інноваційними банками в Україні є «ПриватБанк», «Райффайзен банк», «ОТП Банк» та ін. Вони відрізняються від решти банків уже понад десятиріччя, оскільки надають інноваційні продукти й послуги. З-поміж банківських установ лідером вважається АТ КБ «ПриватБанк», котрий першим на національному банківському ринку став фіналістом престижного світового банківського рейтингу Retail Banker International Awards, однією з номінацій котрого стала «Краща інновація в платежах» [42].

Дослідження стосовно втілення банківського інноваційної досвіду засвідчують, що «переважна більшість українських банків застосовують стратегії запозичення банківських інновацій замість того, щоб розвиватися самостійно. Це пов'язано, головним чином, із відносно коротким періодом життя українських банківських установ порівняно з банками в промислово розвинутих країнах. Використовуючи цю стратегію, вітчизняні банки можуть бути впевненими, що вони захищені від ризиків впровадження інноваційної діяльності. Крім цього, даний підхід дозволяє банкам значно зменшити витрати на розробку та впровадження інновацій, одночасно обмежуючись витратами на дослідження адаптивних факторів впровадження інновацій на внутрішньому ринку» [136]. Обрання та введення інноваційних продуктів і послуг залежать від обставин функціонування суб'єктів господарювання. Національні банки в існуючій економічній ситуації мають спрямовувати власну інноваційну діяльність за такими напрямками:

- по-перше, на оптимізацію банківських бізнес-процесів, що покращить продуктивність роботи банку;
- по-друге, на збереження своєї бази клієнтів, що гарантується за допомогою введення послуг, які популярні серед клієнтів;

– по-третє, на пошуки нових концептуальних рішень щодо питань пошуку бізнес-моделі, іншими словами, встановлення нових варіантів провадження бізнесу.

На даний момент на українському банківському ринку набули популярності інноваційні продукти, серед яких переважають мобільний та Інтернет-банкінг, зона 24, електронний залишок, POS-термінали у торгово-сервісних мережах, Інтернет-еквайринг, безконтактні розрахунки та віртуальні банки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інноваційні продукти, що використовуються у практичній діяльності банків України

Інновація	Характеристика
1	2
Мобільний банкінг	Використовуючи мобільний телефон, можна провести більшість операцій із власними рахунками, відкривається великий спектр послуг, зокрема перевірка залишку по рахунку, платежі, перекази коштів, кредити тощо
Інтернет-банкінг	Ключова новація, що пропонується клієнтам більшістю банків. Значна увага при цьому віддається мобільним застосункам, тому що смартфон є головним методом для реалізації більшої частини банківських операцій
Зона 24	Можливість самостійно керувати рахунками, отримувати консультації фахівців call- центру, залишати заявку на одержання послуги, записатися на візит в будь-яке відділення банку
Електронний залишок	Запровадження послуги в касах банку скорочує витрати на обіг монет, оскільки залишок менше однієї гривні зараховується на рахунок мобільного телефону клієнта або у вигляді електронного ваучера
POS-термінали	Можливість оплати не пластиковою карткою, а за допомогою інформації з NFC-чипів, що вбудовані в телефон
Інтернет-еквайринг	Забезпечення кредитною організацією (банком-еквасром) розрахунків з установами електронної комерції за транзакціями, що здійснюються за допомогою банківських карток у Інтернет-мережі
Безконтактні розрахунки	MasterCard PayPass і Visa PayWave забезпечують здійснення розрахунків, прикладаючи банківську пластикову картку до терміналу або банкомату; досконалою інноваційною технологією на сьогодні є NFC (Near Field Communication - зв'язок з ближнім полем)
Технологія віртуальних банків	За функціональними можливостями не поступаються традиційним банківським організаціями; в Україні на даний час найбільш відомим віртуальним банком є MonoBank

Джерело: сформовано за матеріалами [43; 125]

Таким чином, банки більш часто застосовують засоби штучного інтелекту, які дають змогу застосовувати більш інноваційні технології, через це компанії мають можливість зменшувати витрати й поліпшити якість послуг, наданням котрих вони займаються.

Національний банк України спільно з Міністерством цифрової трансформації вживають заходів щодо цифровізації банківської сфери України. Так, «командою Мінцифри було запущено послугу шерингу (передачі) цифрових документів, у результаті чого на ринку з'явився додаток «Дія», який забезпечує ідентифікацію особистості в банку та передачу ідентифікаційних документів у цифровому форматі для відкриття банківського рахунку, не виходячи з дому. При цьому використовувати дану послугу є можливість і в онлайн-ресурсах банківської установи, і безпосередньо у відділеннях банків» [85].

На сьогодні послуга шерингу цифрових документів доступна у таких банках як ПриватБанк, Монобанк та А-Банк, Райффайзен Банк. Як відомо, «лише в перший тиждень роботи було отримано приблизно 4000 нових заявок від клієнтів на реєстрацію через «Дію». У даний час понад 30 банків готуються до прийняття нових форм взаємодії з клієнтам. Для активізації цього процесу Мінцифрою підготовлено весь перелік необхідних технічних документів, а також надається опис і підтримка в процесі налаштувань та тестування. Для запуску шерингу будь-якій банківській установі необхідно лише 72 години, але з використанням даної технології банки оптимізують свої процеси, зменшують бюрократичність, запроваджують сучасні продукти, підвищують свою конкурентоспроможність» [70].

Крім того, «Національним банком України вдосконалено порядок використання цифрового власноручного підпису у вітчизняному банківському секторі, що стало можливим завдяки скасуванню обмеження створювати цифровий власноручний підпис лише за допомогою одного інструменту підписання – стилусом, отже, тепер дозволено підписувати документи цифровим власноручним підписом» [101; 85]. Зазначене матиме позитивний вплив на ринок

банківських продуктів та послуг, тому що механізми залучення клієнтів та підписання угод з ними завдяки цьому стануть спрощеними.

До того ж «серед інноваційних послуг на вітчизняному банківському ринку має місце затвердження НБУ загальних підходів до створення та використання QR-кодів для проведення кредитових переказів» [87]. Метою даного рішення є «створення уніфікованого ринкового інструменту для підвищення зручності розрахунків, який зможе вирішити складність сумісності різних інфраструктур учасників ринку. Уніфікований метод формування QR-коду збільшить швидкість розрахунків і зменшить операційні ризики» [153]. Це, крім того, допоможе широко застосовувати QR-кодів під час оплати товарів та послуг, а також переказу коштів між рахунками. Застосовувати QR-коди надзвичайно зручно, тому що ймовірність допуститися помилок в даних отримувача чи цілях оплати буде зведеною практично до нуля.

Окрім названих переваг, застосування QR-кодів для кредитних переказів сприятиме автоматизації бізнес-процесів учасників платежів, та як ефект - зросте обсяг безготівкових розрахунків. Як відомо, «одну з перших діючих систем QR-банкінгу у світі показав Приватбанк. Ця технологія забезпечує легку оплату рахунків, товарів та інтернет-покупок через QR-код за допомогою найпростішого смартфона з камерою і вбудованим банківським додатком. Популярність QR-кодів спостерігається і в країнах, де разом з високим проникненням смартфонів зберігається дуже низький рівень покриття POS-терміналами (Індія, Нігерія, Кенія)» [51, с. 34].

Крім названих вище інновацій, Національний банк України здійснив підготовку принципової зміни дистанційної ідентифікації і перевірки клієнтів для банків. Банківські установи матимуть змогу самостійно робити вибір потрібної моделі ідентифікації та верифікації, основувшись на своїх потребах, змогах покращення програмних пакетів і певних оцінках ризиків для подібної діяльності. Таким чином, банкам запропоновано повноцінну й спрощену модель ідентифікації та верифікації клієнтів.

Повноцінна модель дистанційної ідентифікації та верифікації, на котру не визначаються ліміти, передбачає:

- «верифікацію ідентифікаційних даних клієнтів з використанням Системи BankID від Національного банку та кваліфікованим електронним підписом;

- відеоверифікацію, тобто спілкування клієнтів та працівників з використанням засобів відео-трансляції» [5].

Додатково до повноцінних моделей, банки матимуть змогу надавати клієнтам спрощені механізми ідентифікації, котрі є більш простими у формуванні процесу з боку банків й значно доступніші для певних категорій громадян, зокрема:

- «верифікацію через Системи BankID НБУ;
- верифікацію через кваліфікований електронний підпис;
- проведення переказу з особистих рахунків клієнта на окремі рахунки банку, який буде супроводжуватися як мінімум вказанням ПІБ клієнта;
- проведення дистанційного зчитування клієнтом персональних даних із чипа біометричного документа шляхом використання NFC модуля телефону та відповідного мобільного додатку банківської установи;
- верифікацію даних клієнта від бюро кредитних історій із підтвердженням інформації тимчасовим паролем, що надходить на номер телефону клієнта» [5].

Крім того, якщо використовуються певні спрощені механізми, потрібно буде застосовувати метод розпізнавання реальності особи, застосовуючи власний ідентифікатор , щоб зафіксувати фотографії клієнта.

На практиці, «з 28 квітня 2020 р. банки України мають змогу ідентифікувати та верифікувати клієнтів без їхньої особистої присутності через використання системи онлайн-верифікації BankID. Електронна ідентифікація особи через BankID дозволяє підтвердити особу користувача, використовуючи його банківські дані, та отримати дистанційний доступ до адміністративних,

фінансових та комерційних послуг. Для цього достатньо ввести логін і пароль Інтернет-банкінгу, від якого державний орган отримає необхідну інформацію (паспортні дані, ідентифікаційний код тощо). Наприклад, споживач може перейти до іншого постачальника газу навіть не виходячи з дому за допомогою електронного підпису чи системи BankID. Платники податків теж використовують дану систему для звітування в електронній формі» [64]. Застосовуючи систему BankID, клієнти банків мають змогу заощадити час, адже оминають черги в процесі одержання адміністративних послуг. До того ж система BankID корисна й цікава для комерційних банків з погляду зростання переліку послуг, які вони надають, і зростання конкурентоспроможності їхніх продуктів і банку загалом.

Введення зазначеної системи допомагає боротися з корупцією та сприяє відкритості надання державних послуг. Наразі у систему BankID НБУ підключилися понад сорок учасників, ще ряд банків знаходяться на стадії тестування й підключення до системи. Мета НБУ – приєднання до системи BankID всіх банків та державних органів. Базуючись на системі BankID, НБУ має надію утворити єдину національну систему дистанційної ідентифікації, завдяки котрій можливо розвивати електронні адміністративні послуги й е-владу в Україні. Крім того, відповідно до пропозиції НБУ сформовано експериментальний регулятивний майданчик (сендбокс), щоб апробувати інноваційні банківські сервіси, котрі поки знаходяться за рамками офіційного регулювання й нагляду, проте потенційно здатні ставити учасників ринку банківських послуг під значні ризики.

Безумовний лідер у секторі надання послуг інтернет-банкінгу в Україні й один із найбільш інноваційних банків світу – це АТ КБ «ПриватБанк» із системою Приват24, що охоплює дві третини ринку зазначених послуг. За версією британського журналу The Banker, «за результатами 2019 р. АТ КБ «ПриватБанк» посідає першу позицію у рейтингу банків України та є єдиною українською фінустановою, представленою в ТОП-500 світових банків» [64].

АТ КБ «ПриватБанк» першим в історії вітчизняного банківського бізнесу «став фіналістом одного із найпрестижніших світових банківських рейтингів Retail Banker International Awards, причому однією із номінацій була «Краща інновація в платежах». У 2014 р. на форумі банківських інновацій FinovateSpring 2014 в місті Сан-Хосе (Каліфорнія) команда «ПриватБанку» представила перший у світі безконтактний Android-банкомат та здобула перемогу. Новий банкомат дозволяє для зняття грошей використовувати замість типової клавіатури смартфон або Google Glass. Цю технологію сьогодні почали використовувати інші українські банки, наприклад з 2020 р. банкомати банку «Південний» почали обладнувати технологією NFC, що дозволяє знімати готівку навіть без картки - лише за допомогою смартфона чи смарт-годинника» [64]. Крім того, у 2019 р. «ПриватБанк представив банкомат з функцією розпізнавання особи, першим у світі запусив унікальний дизайн карт через застосунок, одним з перших у регіоні - біометричну оплату за допомогою розпізнавання обличчя FacePay24» [64]. Україна та світ визнали інноваційні продукти цього банку, серед яких Р2Р-кредитування, платіжний міні-термінал, доступ до Інтернет-банкінгу за допомогою QR-коду, онлайн-інкасація, цифрові платіжні картки та безліч мобільних додатків.

Одна з найбільш глобальних інновацій в секторі в Україні – це старт роботи Системи електронних платежів Національного банку (СЕП) за режимом 23/7. Відтепер «систему можна використовувати для міжбанківських платежів 23 години на добу, 7 днів на тиждень (з технологічною перервою для переходу на наступний банківський день з 00:00 до 01:00). До цього СЕП приймала міжбанківські платежі з 8:30 до 19:00 у робочі дні та не працювала під час святкових і вихідних днів» [73]. Банківські клієнти матимуть можливість користуватися фінансовими послугами практично цілодобово й зможуть проводити потрібні платежі, коли їм зручно. Це відіграватиме позитивну роль в зростанні фінансової інклюзії, введенні нових інноваційних засобів безготівкових переказів і зростанні частини безготівкових транзакцій.

Що стосується технології віртуальних інтернет-банків (необанки), «в Україні на даний час в цій сфері лідируючі позиції займає MonoBank. Банк за рахунок відсутності витрат на інфраструктуру (відділення, банкомати, інкасацію та ін.) зробив набагато вигідніші тарифи для клієнтів та отримав нагороду «Необанк року» від FinAwards 2018» [64].

MonoBank постійно вдосконалює свою роботу та збільшує свою продуктивну лінію, а з-поміж найбільш відомих інновацій банку можна назвати:

- «кешбек на покупки;
- оплата комунальних послуг без комісії;
- динамічний CVC2 код для захисту від шахраїв;
- Shake to pay (якщо потрясти смартфон з відкритим додатком monobank, вмикається пошук розташованих поруч пристроїв. Якщо хтось поблизу зробить те саме, то додатки знайдуть один одного і активують функцію P2P - переказу між двома картками);
- спільна оплата рахунку;
- вбудовані ігри» [64].

Слід звернути увагу на те, що «модель «Розумного багатоканального» банкінгу використовують найбільші банки в Україні, зокрема, ПАТ «Державний ощадний банк України», ПАТ КБ «ПриватБанк», Ат «УкрСиббанк» та інші банки, які забезпечують клієнтам багатоканальне обслуговування в режимі 24/7. так, загальнодоступними інноваційними сервісами ПАТ «Державний ощадний банк України» сьогодні є: мобільний-банкінг «Ощад 24/7» та веб-банкінг «Ощад 24/7». Мобільний банкінг надає можливість клієнтам керувати власними рахунками, здійснювати платежі та переказувати кошти за допомогою мобільного телефону, а веб-банкінг дозволяє без відвідувань банку контролювати стан власних рахунків та здійснювати банківські операції цілодобово з будь-якої точки світу, де є доступ до мережі Інтернет» [80].

Застосування смартфонів суттєво збільшило змоги мобільного банкінгу. Мобільний телефон став замінити пластикову картку як інструмент платежу. Зокрема, клієнти ПриватБанку мають змогу оплачувати товари на касі через

мобільні телефони. В той же час вони мають доступ до найбільш сучасних платіжних технологій, зокрема NFC, QR-коди і GPS. Так, технологія бездротового високочастотного зв'язку малого радіусу дії NFC дає змогу завантажувати у смартфон платіжні реквізити та проводити розрахунок за товари, провівши телефоном над POS-терміналом. Іншими словами, ідентифікація клієнта здійснюється через NFC-чіпи, що вмонтовано у телефон.

Аби захиститися від ризиків та щоб зберігання даних про мобільні транзакції було безпечним, банки рекомендують клієнтам користуватися такими сучасними інноваціями, як додатки та сервіси. Такий додаток, як LiqPay від ПриватБанку, передбачає збереження всієї інформації про платежі в хмарі (технологія HCE). До того ж додаток LiqPay та Приват24 дають можливість сплачувати за покупки, просканувавши QR-коди вибраних товарів через смартфон клієнта, та, крім того, самостійно складати QR-код, щоб оплатити за товари на касі. В такому коді зашифрований номер мобільного, що прив'язаний до електронного гаманця, що дає змогу навіть зняти гроші з банкомату.

Сьогодні «банки та фірми, що надають Інтернет-послуги в Україні, є найбільшими споживачами хмарних сервісів усіх типів (IaaS/PaaS/SaaS). Банки, як правило, передають вторинну ресурсомістку послугу хмарним мережам і використовують хмарні центри обробки даних як резервні області або як випробувальний майданчик для нових послуг. Розміри хмарних сервісів в Україні знаходяться на ранньому етапі розвитку, але очевидно, що в найближчі п'ять років цей сегмент буде швидко зростати й досягне провідних позицій порівняно з іншими областями інформаційних і комунікаційних технологій» [1460].

Аналізуючи запити клієнтів і реалізуючи концепцію переносної електроніки, «ПриватБанк разом із традиційними платіжними картками випускає гнучкі карти-наклейки Pay Pass, які можна приклеїти на задню панель телефону минулих поколінь та імітувати мобільні платежі. Інноваційна послуга Pay Pass - це миттєва оплата за безконтактною технологією. Достатньо піднести картку з логотипом Pay Pass до зчитувального пристрою на касі, і покупку буде

оплачено» [81.]. Це рішення працює відповідно до принципу звичайних платіжних карт із мікрочипом, котрі наразі виготовляє велика кількість національних банків.

Нововведення, що дає можливість забезпечити сучасні потреби, - це додаток AirPay, користуючись котрим, клієнти ПриватБанку мають змогу сплачувати за товари в будь-якому виді платіжного терміналу із будь-якого смартфона. Для цього покупцеві треба лише вказати магазин, де він перебуває, обрати карту з мобільного гаманця та зазначити суму. Касовий апарат в автоматичному режимі здійснює платіж, чи додаток може згенерувати числовий код з платіжною інформацією, котрий називають касирові для того, щоб ввести у систему та виконати платіж.

На сьогоднішній день, «шляхом використання технології мобільного гаманця, створивши спільний контент з нефінансовими установами, банк стає для клієнтів «єдиним вікном», за допомогою якого вони задовольняють свої фінансові і нефінансові потреби. Так, клієнти УкрСиббанку, які є держателями карток Mastercard, отримують переваги у використанні безконтактних платежів на основі сервісу Android Pay від Google. УкрСиббанк одним із перших українських банків запровадив досить надійний інструмент розрахунків за допомогою смартфона в один дотик на основі даного сервісу. Можливість використання інноваційного сервісу виникла у зв'язку з раніше запущеною в Україні глобальною цифровою платформою Mastercard Digital Enablement Service (MDES), завдяки якій створюється унікальний шифр (токен), що дозволяє досягти максимального рівня захисту платіжної транзакції» [4].

Банки України рекомендують застосувати смартфони не лише, щоб оплачувати товари й послуги, а також для того, щоб приймати платежі. Так, «мобільний еквайринг для бізнесу пропонують два українські банки - Райффайзен Банк Аваль (Pay-MeUkraine) і ПриватБанк (iPay). Обидва банки випускають картрідери, які приєднуються до смартфона за допомогою роз'єму для навушників. У комплекті зі спеціальним додатком пристрої дозволяють кур'єрам, таксистам і невеликим торговим точкам приймати до оплати

пластикові картки. Завдяки міні-терміналам ПриватБанку спільно зі стартапом Poster вдалося створити повноцінну касу на смартфоні або планшеті. Вся інформація про торгові операції зберігається в хмарі, а безготівкові платежі проходять через мобільний POS-термінал. Каса може замінити традиційні системи ведення обліку в ресторанах і магазинах» [33].

Крім того, кілька вітчизняних банків планують підключитися до технології Ripple. Дана технологія «орієнтована на фінансові установи і вже активно використовується в трьох західних банках. Вона представляє собою одночасно платіжну систему, валютну біржу і мережу грошових переказів. Її застосування дозволить банкам переказувати кошти по всьому світу миттєво і практично безкоштовно» [33]. Інновації у сфері платежів здатні суттєво спростити оплату товарів та перекази коштів. Понад те, новітні технології мають позитивний вплив на репутацію банку та клієнтів.

Практика свідчить, що значна частина інноваційних ідей, сформованих в Україні, змушена залучати фінансові ресурси для свого розвитку за кордоном, зокрема через співпрацю з міжнародними фінтех-корпораціями. У той же час, міжнародні фінансові установи створюють загрозу конкурентоспроможності для українських банків, впроваджуючи зовсім нові принципи, базовані на мобільному обслуговуванні. Ця загроза полягає в тому, що міжнародні фінансові установи, які активно впроваджують мобільне обслуговування, можуть виходити за межі традиційних банківських послуг та надавати нові, більш інноваційні рішення, які приваблюють клієнтів своєю зручністю та ефективністю, що може призвести до того, що українські банки втратять свою конкурентоспроможність, якщо не зможуть швидко адаптуватися до нових вимог ринку та впровадити сучасні технології у свою діяльність. Фінтех-корпорації виявляються більш гнучкими, швидше впроваджують передові технології та краще пристосовані до інтеграції нововведень для вирішення ринкових проблем та просування продуктів.

З метою імплементації зарубіжного досвіду інноватизації банківського бізнесу в Україні, пропонуємо наступне:

1. Запровадження цифрових платформ для міжнародних платежів. Один з найефективніших способів підвищення ефективності та зменшення витрат в банківській сфері. Україна може взяти за основу досвід Німеччини, де Deutsche Bank активно використовує блокчейн-технології для міжнародних транзакцій.

2. Розвиток мобільного банкінгу та цифрових гаманців. За прикладом США, де JPMorgan Chase впроваджує штучний інтелект для автоматизації процесу кредитування, Україна може активніше розвивати мобільні платформи для зручності клієнтів та оптимізації внутрішніх процесів банків.

3. Стимулювання фінтех-інновацій. Дослідити досвід країн Європи, де розвиток фінтех-сектору активно підтримується на рівні законодавства та фінансової підтримки. Україні варто створити сприятливе регуляторне середовище для розвитку фінтех-стартапів та співпраці банків з ними.

4. Створення цифрових фінансових супермаркетів. За прикладом країн Європи, де банки та страхові компанії об'єднуються для надання клієнтам широкого спектру фінансових послуг. Україні варто розвивати співпрацю між банками та фінансовими установами для забезпечення клієнтів повним спектром фінансових послуг.

Відтак, введення сучасних інноваційних технологій актуальне для всіх українських банків. Втілення стратегічних можливостей щодо створення нових банківських продуктів та послуг, ухвалення гнучких управлінських рішень, зважаючи на ризики, притаманні інноваційним банківським технологіям, - один з основних векторів розвитку банківського бізнесу в сучасних умовах.

Отже, інноваційна діяльність є важливою складовою забезпечення конкурентоспроможності банків, підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективності функціонування банківських установ. Попри активний розвиток мобільного банкінгу, цифрових платформ і фінтех-сектору, рівень діджиталізації банківської системи України все ще потребує подальшого розвитку, зокрема через інвестиції в цифрову інфраструктуру та підтримку інноваційних проєктів. Водночас, наявний потенціал і динаміка впровадження сучасних технологій свідчать про перспективи посилення позицій України у сфері цифрового

банкінгу. Це актуалізує необхідність оцінювання технологій управління інноваціями та інституційного забезпечення їх реалізації в банківському бізнесі.

2.3. Оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації в системі стратегічного управління банками

У сучасному банківському секторі, де конкуренція надзвичайно висока, впровадження інновацій стає ключовим фактором успіху. Технологічний прогрес і зміни в споживчому підході вимагають від банків активно впроваджувати нові технології та інноваційні підходи для збереження та зміцнення своєї конкурентоспроможності. Однак, успішне впровадження інновацій у банківському секторі вимагає комплексного підходу, включаючи не лише внутрішні технологічні та організаційні зміни, а й врахування зовнішніх факторів, таких як регуляторне середовище та зміни у споживчому підході. У цьому контексті вивчення технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та їхнього інституційного забезпечення стає вельми актуальним завданням, щоб зрозуміти ключові принципи та напрямки розвитку у цій сфері і розробити стратегії, спрямовані на подальше покращення бізнес-процесів банківських установ.

Управління інноваціями в банківському секторі України регулюється низкою нормативно-правових актів, які забезпечують правову основу для розвитку та впровадження інноваційних технологій. Основні з них включають:

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність» регулює основні принципи функціонування банківської системи України; встановлює вимоги до банків щодо впровадження нових технологій та забезпечення безпеки операцій [88].

2. Закон України «Про платіжні послуги» «визначає поняття та загальний порядок виконання платіжних операцій в Україні, встановлює виключний перелік платіжних послуг та порядок їх надання, категорії надавачів платіжних послуг та умови авторизації їх діяльності, визначає загальні засади

функціонування платіжних систем в Україні, загальні засади випуску та використання в Україні електронних грошей та цифрових грошей Національного банку України, установлює права, обов'язки та відповідальність учасників платіжного ринку України, визначає загальний порядок здійснення нагляду за діяльністю надавачів платіжних послуг, надавачів обмежених платіжних послуг, порядок здійснення оверсайта платіжної інфраструктури» [98].

3. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» «визначає правові та організаційні засади електронної ідентифікації та надання електронних довірчих послуг, права та обов'язки суб'єктів відносин у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг, порядок здійснення державного контролю за дотриманням вимог законодавства у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг» [89].

4. Закон України «Про електронну комерцію» «визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок вчинення електронних правочинів із застосуванням інформаційно-комунікаційних систем та визначає права і обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції» [90].

5. Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах» «регулює відносини у сфері захисту інформації в інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних системах» [94], визначає основні засади захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах; регулює питання забезпечення інформаційної безпеки та конфіденційності даних.

6. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» «визначає правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій сфері, основні засади координації їхньої діяльності із забезпечення кібербезпеки» [97].

7. Закон України «Про інноваційну діяльність» «визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом. Згідно із цим Законом державну підтримку одержують суб'єкти господарювання всіх форм власності, що реалізують в Україні інноваційні проекти, і підприємства всіх форм власності, які мають статус інноваційних» [95]. Тобто, Закон визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності; регулює відносини, пов'язані зі створенням, використанням та поширенням інноваційних продуктів та технологій.

8. Постанова Національного банку України «Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури» визначає вимоги до банків щодо організації захисту інформації та кібербезпеки; включає вимоги до впровадження заходів захисту та моніторингу кіберзагроз [92].

9. Постанова Національного банку України «Про затвердження Положення про порядок емісії та еквайрингу платіжних інструментів» регулює порядок здійснення електронних платежів у банківській системі України; встановлює вимоги до використання платіжних систем та технологій електронних платежів [93].

10. Національна економічна стратегія на період до 2030 року визначає стратегічні цілі та завдання щодо розвитку цифрової економіки в Україні; спрямована на стимулювання інновацій у всіх секторах економіки, включаючи банківський сектор [91] та ін.

Розвиток інновацій у банківському секторі України залежить від комплексної взаємодії багатьох інституцій, які регулюють, підтримують та сприяють впровадженню новітніх технологій. Спільні зусилля державних органів, фінансових установ та громадських організацій створюють сприятливе середовище для інноваційного розвитку, підвищуючи конкурентоспроможність

українського банківського сектору на міжнародному рівні. Основними органами, що мають вплив, є:

1. Кабінет Міністрів України (КМУ) [34] формує загальну державну політику в різних галузях, включаючи цифрову економіку та інновації; видає постанови та розпорядження, які впливають на розвиток інновацій у банківському секторі.

2. Державна служба фінансового моніторингу України [23] здійснює контроль за фінансовими операціями для запобігання відмиванню грошей та фінансуванню тероризму; підтримує впровадження новітніх технологій для підвищення ефективності фінансового моніторингу.

3. Міністерство фінансів України [67] регулює бюджетні процеси та фінансову політику держави; впливає на впровадження інновацій у фінансовому секторі через регулювання податкових та бюджетних питань.

4. Державна податкова служба України [21] здійснює контроль за податковими та митними платежами; підтримує впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності податкових та митних процесів.

5. Національний банк України (НБУ) [71] є головним регулятором банківської діяльності в Україні; видає нормативні акти, контролює їх виконання, забезпечує стабільність банківської системи та підтримує розвиток інновацій у банківському секторі; займається ліцензуванням банків та інших фінансових установ, а також регулює їх діяльність.

7. Міністерство цифрової трансформації України [68] відповідає за розвиток цифрової інфраструктури та впровадження цифрових технологій в різних секторах економіки, включаючи банківський сектор; працює над створенням сприятливих умов для розвитку інновацій та цифрових сервісів.

8. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) [69] регулює діяльність фінансових ринків, включаючи ринок цінних паперів та деривативів; впливає на впровадження інноваційних фінансових інструментів та технологій у банківському секторі.

9. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України [22] відповідає за забезпечення інформаційної безпеки, захисту державних інформаційних ресурсів та об'єктів критичної інфраструктури; регулює питання кібербезпеки, що є критично важливим для впровадження інновацій у банківському секторі.

10. Фінтех-асоціації та громадські організації підтримують розвиток фінансових технологій та інновацій у банківському секторі; взаємодіють з державними органами, банками та фінтех-компаніями для створення сприятливого інноваційного середовища.

11. Український фонд стартапів [113] – це державний фонд, що фінансує стартапи, включаючи ті, що працюють у сфері фінансових технологій; сприяє розвитку інноваційних проєктів, які можуть бути інтегровані у банківську систему.

12. Асоціація українських банків (АУБ) Асоціація українських банків – це некомерційна організація, що об'єднує банки та фінансові установи та підтримує розвиток банківських технологій та інновацій через конференції, семінари та дослідження.

13. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб (ФГВФО) [118] забезпечує захист вкладів фізичних осіб у банках; підтримує впровадження інновацій, що підвищують надійність та безпеку банківської системи.

14. Інноваційні хаби та кластери – платформи для розвитку інновацій, що включають стартапи, дослідницькі установи та бізнес, що сприяють співпраці між банками та фінтех-компаніями для створення та впровадження новітніх технологій.

15. Національний координаційний центр кібербезпеки [72] відповідає за координацію діяльності з кібербезпеки; підтримує впровадження технологій, спрямованих на захист банківських систем від кіберзагроз та ін.

Як бачимо, інституційне забезпечення управління інноваціями в банківському бізнесі України ґрунтується на розгалуженій нормативно-правовій базі та діяльності ряду державних органів, які регулюють та сприяють розвитку

інноваційних технологій. НБУ відіграє ключову роль у створенні правових умов та контролі за впровадженням інновацій, в той час як інші органи, такі як Міністерство цифрової трансформації та НКЦПФР, забезпечують комплексну підтримку та розвиток цифрової економіки в Україні.

На сьогоднішній день в Україні існує множина ключових недоліків в інституційному забезпеченні управління інноваціями в банківському секторі, серед яких:

- непослідовність та фрагментарність нормативно-правової бази: часті зміни та недостатня гармонізація законодавства з європейськими стандартами ускладнюють адаптацію банківських інновацій; відсутність чіткого регулювання нових технологій, таких як криптовалюти та блокчейн, створює правову невизначеність;

- недостатнє фінансування та підтримка інноваційних проєктів: обмежене фінансування державних програм, спрямованих на розвиток інновацій у банківському секторі; недостатня підтримка стартапів та інноваційних підприємств, що працюють у фінансовій сфері;

- відсутність координації між державними органами: недостатня співпраця та координація між різними державними установами, що ускладнює впровадження комплексних інноваційних рішень; відсутність єдиної стратегії розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі;

- низький рівень цифрової грамотності та підготовки кадрів: низький рівень знань та навичок у сфері цифрових технологій серед працівників банків та державних установ; відсутність системної підготовки та перепідготовки кадрів для роботи з новітніми технологіями;

- повільний темп впровадження інновацій: банки часто стикаються з бюрократичними перепонами та довгими процесами затвердження інноваційних проєктів; низька швидкість адаптації новітніх технологій через консервативність банківських структур;

- конкуренція з боку міжнародних фінтех-компаній: відставання українських банків у впровадженні новітніх технологій порівняно з

міжнародними фінтех-компаніями; загроза втрати конкурентоспроможності через повільний темп інноваційних перетворень.

Для покращення інституційного забезпечення управління інноваціями в банківському бізнесі України необхідно вирішити вищезазначені проблеми. Важливо розробити та впровадити комплексні стратегії, що передбачають співпрацю між державними органами, підтримку інноваційних проєктів, удосконалення нормативно-правової бази та підвищення рівня цифрової грамотності кадрів. Це дозволить підвищити ефективність інноваційних процесів у банківському секторі та зміцнити його конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

У даному контексті, здійснимо оцінку технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та їх впливу на ефективність діяльності банків. Коли в Україні діє воєнний стан, вкрай важливу роль відіграє стабільність, результативність і клієнтоорієнтованість готівкового обігу як невід’ємних елементів комплексного механізму протидії збройній агресії російської федерації, соціальної стабільності і підтримки економічного зростання. На рис. 2.1 відображено обсяг готівки в обігу та залишки готівки в касах банків у 2021-2025 рр.

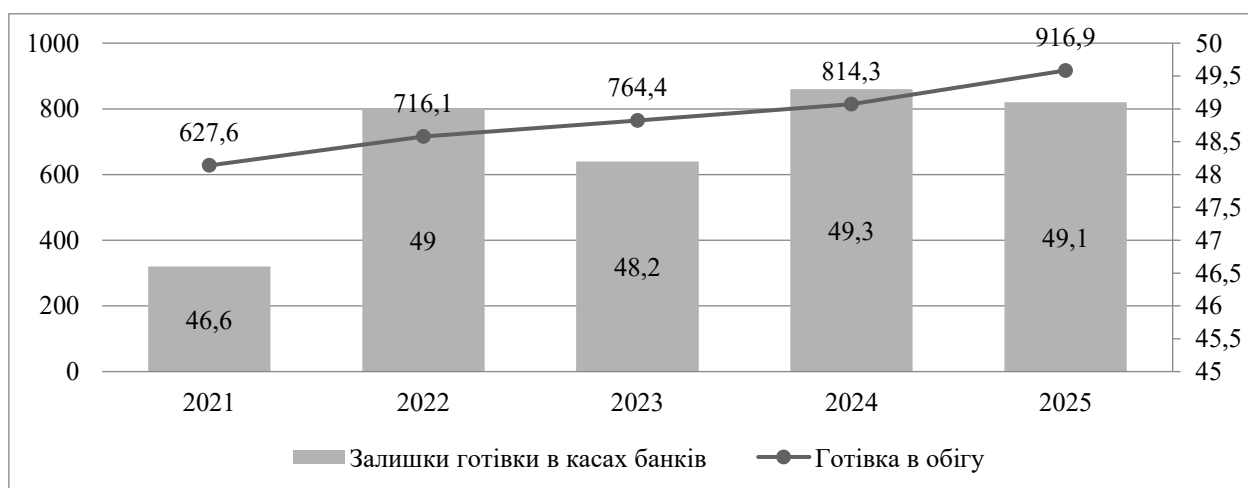


Рис. 2.1. Обсяг готівки в обігу та залишки готівки в касах банків у 2021-2025 рр., млрд. грн.

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

Як бачимо, спостерігається стійка тенденція зростання обсягу готівки в обігу у 2021-2025 роках, а саме з 627,6 млрд грн у 2021 році до 916,9 млрд грн у 2025 році, що свідчить про те, що роль готівкових коштів в економіці зростає, також підвищується попит на них серед населення та бізнесу, зокрема в таких умовах, як економічна нестабільність та воєнні виклики.

В той же час, залишки готівки в касах банків в аналізованому періоді залишаються на відносно стабільному рівні (у межах 46,6-49,3 млрд. грн), що є свідченням реалізації контрольованої політики управління ліквідністю банківської системи та відсутності різких коливань у межах банківського готівкового забезпечення незважаючи на суттєвий ріст загального обсягу готівки в обігу.

На рис. 2.2 відображено обсяг касових оборотів банків та СІТ-компаній у 2021-2025 роках.

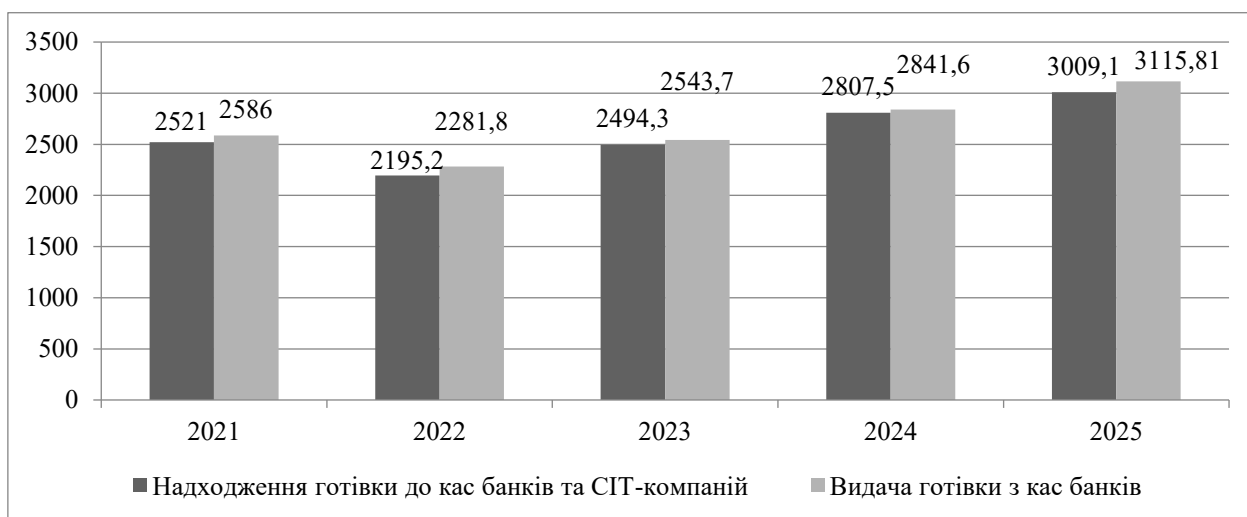


Рис. 2.2. Обсяг касових оборотів банків та СІТ-компаній у 2021-2025 рр., млрд. грн.

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

Аналіз даних рис. 2.2 щодо обсягу касових оборотів банків та СІТ-компаній у 2021-2025 роках дає змогу зробити висновок про загальну тенденцію до зростання як надходжень, так і видачі готівки після спаду у 2022 році. У 2022 році спостерігаємо помітне скорочення касових операцій у порівнянні з 2021 роком, що зумовлено шокowymi наслідками повномасштабної війни та

зниженням ділової активності. З початку 2023 року касові обороти мають тенденцію до поступового відновлення, а у 2024-2025 роках спостерігаються найвищі значення в аналізованому періоді, що є свідченням адаптації економіки до кризових умов і пришвидшення готівкового обороту. При цьому, протягом усього аналізованого періоду обсяг видачі готівки є стабільно вищим за надходження, що свідчить про збереження високого рівня попиту на готівкові кошти серед населення та бізнес-суб'єктів і зростання ролі банківської системи у забезпеченні безперервного готівкового обороту.

При цьому, «кількість операцій з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками та фінансовими установами, за 2025 рік становила 9 512,3 млн, а їхня загальна сума – 7 157,2 млрд грн. Це більше на 10% за кількістю та 9% за сумою порівняно з 2024 роком. Загалом у межах України торік здійснено 91,6% від кількості та 90,1% від суми всіх операцій з картками, за кордоном – 8,4% та 9,9% відповідно (у 2024 році – 8,2% та 9,9%). Більшість операцій з платіжними картками були безготівковими. Так, в Україні та за кордоном здійснено 9 083,5 млн безготівкових операцій на суму 4 684,3 млрд грн. Це більше на 11% за кількістю та 10,4% за сумою, ніж у 2024 році. Частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток у загальній сумі операцій із платіжними картками за сумою торік зросла до 65,4%, за кількістю – до 95,5% (у 2024 році – 64,5% та 94,6% відповідно). Це свідчить, що платіжна інфраструктура України забезпечує безперебійне та стає обслуговування безготівкових операцій з платіжними картками, що дає змогу зберігати високий рівень довіри українців до безготівкових розрахунків» [75].

Слід зазначити, що «аналіз розподілу безготівкових операцій з платіжними картками українських емітентів за їхніми видами свідчить, що у 2025 році найбільше операцій із використанням платіжних карток за кількістю та за сумою припадало на розрахунки з використанням платіжних терміналів в торговельній та сервісній мережі. Це 74,3% від кількості та 50,9% від суми всіх безготівкових операцій з платіжними картками (понад 6,7 млрд операцій на суму майже 2 385,4 млрд грн). Перекази з картки на картку за сумою становили 26,3% (або 1 231,9

млрд грн). Їхня кількість перебувала на рівні 7,3% від усіх безготівкових операцій з платіжними картками. Оплата товарів і послуг в інтернеті становила 13,9% від кількості та 16,4% від суми всіх безготівкових операцій із платіжними картками. Це понад 1,2 млрд операцій на майже 770 млрд грн. Середня сума однієї операції в Україні у 2025 році:

- у торговельній мережі – 354 грн (у 2024 році – 330 грн),
- із переказу з картки на картку – 1 864 грн (у 2024 році – 1 958 грн),
- з оплати товарів та послуг в інтернеті – 608 грн (у 2024 році – 561 грн)».

На рис. 2.3 відображено загальну кількість емітованих та активних платіжних карток у 2021-2025 рр.



Рис. 2.3. Загальна кількість емітованих та активних платіжних карток у 2021-2025 рр., млн. шт.

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

На території України функціонують 7 «карткових» платіжних систем, з-поміж котрих, в тому числі:

- «чотири платіжні системи, створені нерезидентами, зокрема MasterCard, VISA, American Express,
- одна державна платіжна система, створена Національним банком (Національна платіжна система «Український платіжний простір»)» [150].

Як відомо, «за 2025 рік кількість платіжних терміналів у торговельній та сервісній мережах порівняно з 2024 роком збільшилася на 12,5% – до 558,6 тис.

(із них майже 85% – безконтактні термінали). Це майже на 31% перевищує кількість платіжних терміналів на кінець 2021 року. Тобто термінальна мережа в Україні за кількістю не лише повністю відновилася від втрат першого року повномасштабного вторгнення, а й суттєво збільшила кількість платіжних пристроїв. Кількість пунктів продажу та надання послуг, які приймають платіжні картки, зокрема в інтернеті, за підсумками 2025 року також зросла – на 18,5% порівняно з 2024 роком, до 614,1 тис. (станом на 01.01.2025 – 518,4 тис.). Кількість працюючих банкоматів залишалася незмінною упродовж 2025 року (15,7 тис.)» [75].

Також «у минулому році збільшилася загальна кількість платіжних карток, емітованих українськими банками та фінансовими установами. Станом на 01.01.2026 їх кількість досягла 148,7 млн. Це на 12,7% більше порівняно з підсумками 2024 року. Насамперед це зумовлено продовженням емісії платіжних карток у межах державних програм соціальної підтримки громадян («Національний кешбек», «Зимова Підтримка» тощо). Зіставними темпами збільшувалася і кількість платіжних карток, із якими щомісяця здійснювалися видаткові операції. Так, кількість активних карток за рік зросла на 11,4% – до 65,4 млн шт. (44% емітованих платіжних карток). Тривала у 2025 році і тенденція минулих років щодо зростання кількості безконтактних активних платіжних карток. Їх кількість у грудні 2025 року збільшилася на 2,5% порівняно з груднем 2024 року – до 35,9 млн карток. Загалом більше половини (55%) активних платіжних карток – безконтактні» [75].

Вкажемо на те, що «зберігають свою популярність і токенизовані платіжні картки (NFC-технологія). Так, у грудні 2025 року порівняно з груднем 2024 року їх кількість збільшилася на чверть (25,9%) – до 20,7 млн. Тобто токенизованою є кожна третя активна платіжна картка. У результаті приблизно 98% від кількості та суми безготівкових операцій у торговельній мережі у 2025 році здійснювалися з використанням безконтактної технології оплати та NFC-технології» [56].

На рис. 2.4 відображено динаміку розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України у 2021-2025 рр.

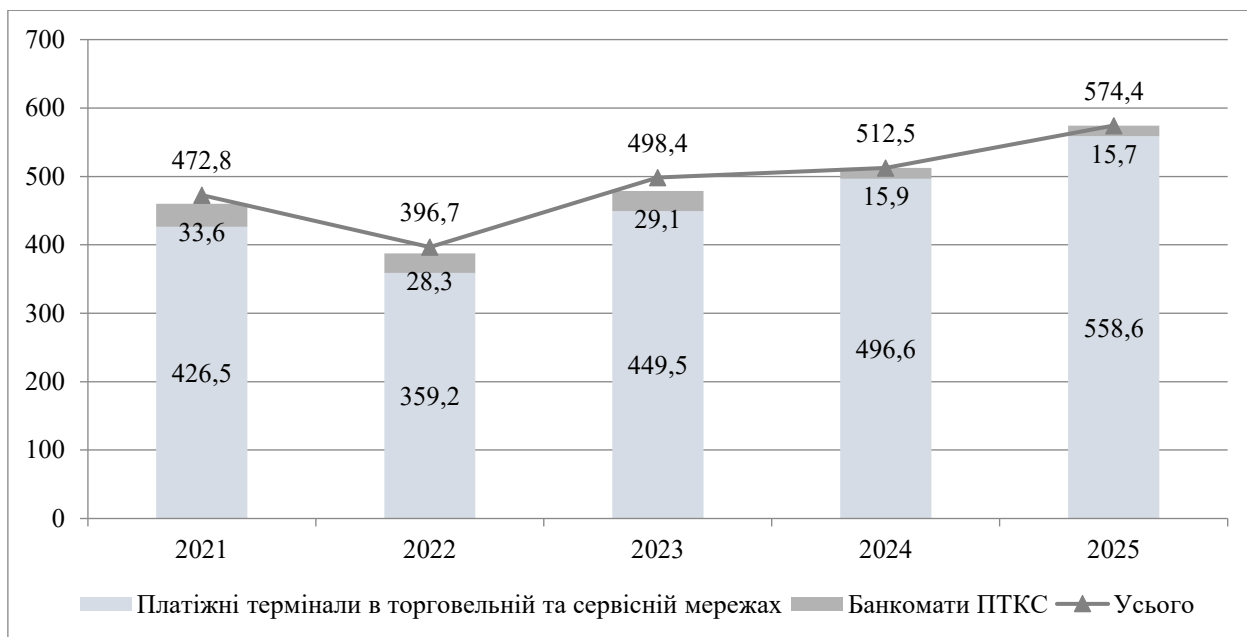


Рис. 2.4. Динаміка розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України у 2021-2025 рр., тис. од.

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

Аналізуючи дані за 2021-2025 рр., спостерігаємо чітку тенденцію до розширення безготівкової платіжної інфраструктури в Україні, про що свідчить стабільне зростання кількості платіжних терміналів у торговельній та сервісній мережах, особливо що стосується 2024-2025 років. В той же час, що стосується кількості банкоматів і ПТКС після скорочення їх кількості у 2022 році, даний показник зменшується й надалі, що свідчить про те, що роль готівки поступово зменшується та фінансова система переорієнтовується на використання електронних платіжних інструментів. Зростання загальної кількості платіжних пристроїв відбувається переважно за рахунок терміналів, що підтверджує зростання темпів цифровізації систем здійснення розрахунків та адаптацію платіжної інфраструктури до сучасних умов, в яких функціонує економіка.

На рис. 2.5 відображено динаміку кількості операцій з отримання готівки та безготівкових операцій, здійснених із використанням платіжних карток у 2021-2025 рр.

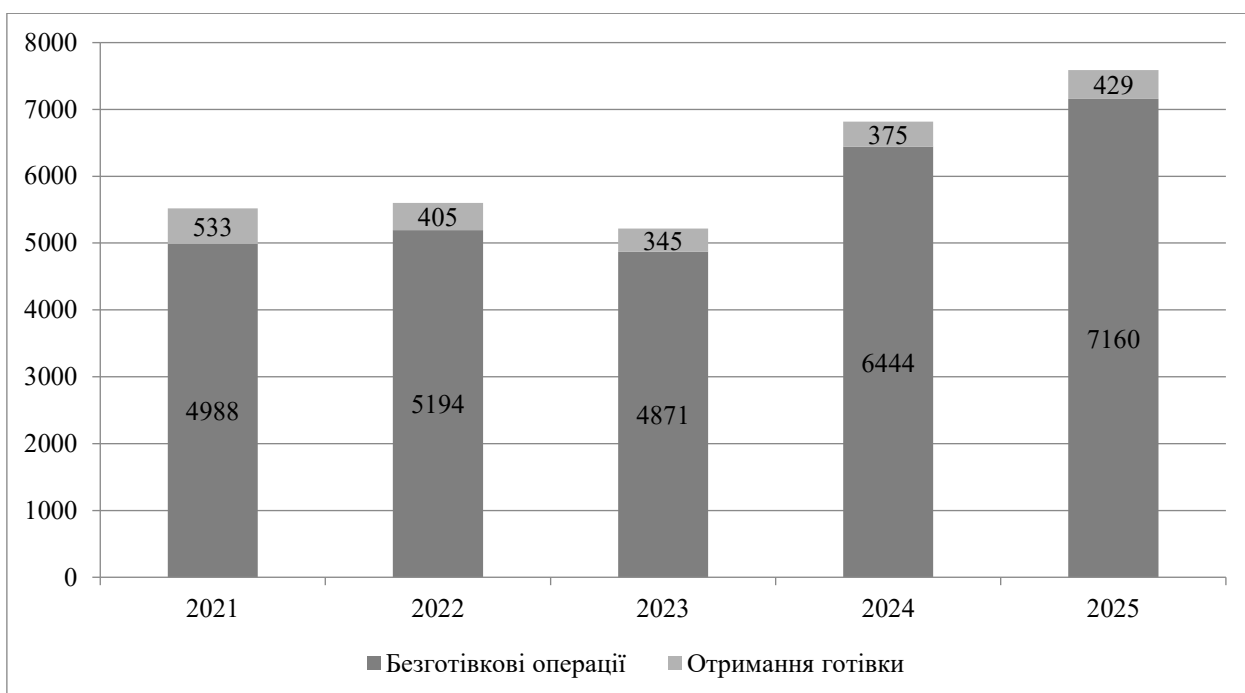


Рис. 2.5. Динаміка кількості операцій з отримання готівки та безготівкових операцій, здійснених із використанням платіжних карток у 2021-2025 рр., млн. шт.

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

Динаміка операцій з використанням платіжних карток у 2021-2025 рр. демонструє стаке зростання кількості безготівкових операцій, особливо у 2024-2025 роках, коли їх обсяг зріс з 6 444 до 7 160 млн шт., що свідчить про активне поширення цифрових платіжних інструментів та зміну платіжної поведінки населення. Водночас кількість операцій з отримання готівки має загальну тенденцію до скорочення у 2021-2023 рр., з мінімальним значенням у 2023 році, а подальше незначне зростання у 2024-2025 рр. не змінює загального тренду зниження ролі готівки.

На рис. 2.6. представлено структуру безготівкових операцій з використанням платіжних карток за 2025 рік.

З рисунка 2.6 видно, що близько 74% безготівкових операцій за платіжними картками виконувалися в торговельній мережі. Крім того, операції з оплати товарів та послуг у мережі інтернет становили 13,9%, а перекази з картки на картку – 7,3%.



Рис. 2.6. Структура безготівкових операцій з використанням платіжних карток за 2025 рік, %

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

На рис. 2.7. наведено загальний обсяг переказів, здійснених через платіжні системи «переказу коштів» у 2021-2025 рр.

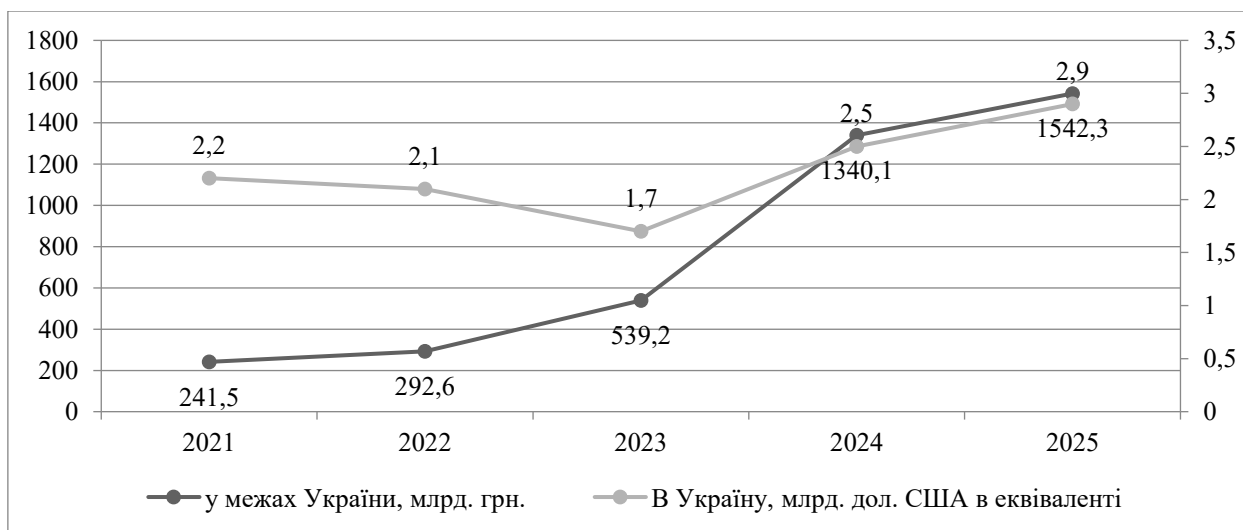


Рис. 2.7. Загальний обсяг переказів, здійснених через платіжні системи «переказу коштів» у 2021-2025 рр.

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

Дані за 2021-2025 рр. свідчать про різке та прискорене зростання обсягів переказів у межах України через платіжні системи: з 241,5 млрд грн у 2021 році до 1 542,3 млрд грн у 2025 році, що відображає активну цифровізацію фінансових

операцій, зростання внутрішніх трансфертів населення та бізнесу, а також підвищення ролі небанківських платіжних сервісів в умовах воєнної економіки. Особливо показовим є стрибок у 2024-2025 рр., який свідчить про адаптацію фінансової системи до кризових умов і зміну платіжної поведінки користувачів. Водночас обсяги переказів в Україну з-за кордону в доларовому еквіваленті демонструють помірні коливання з тенденцією до зростання у 2024-2025 рр. (до 2,9 млрд дол. США), що вказує на відновлення міжнародних грошових потоків та стабілізацію фінансової підтримки з боку трудових мігрантів і міжнародних партнерів.

Що стосується діяльності платіжних систем «переказу коштів», створених резидентами, то на рис. 2.8 відображено розподіл сум переказів, здійснених через платіжні системи в межах України.

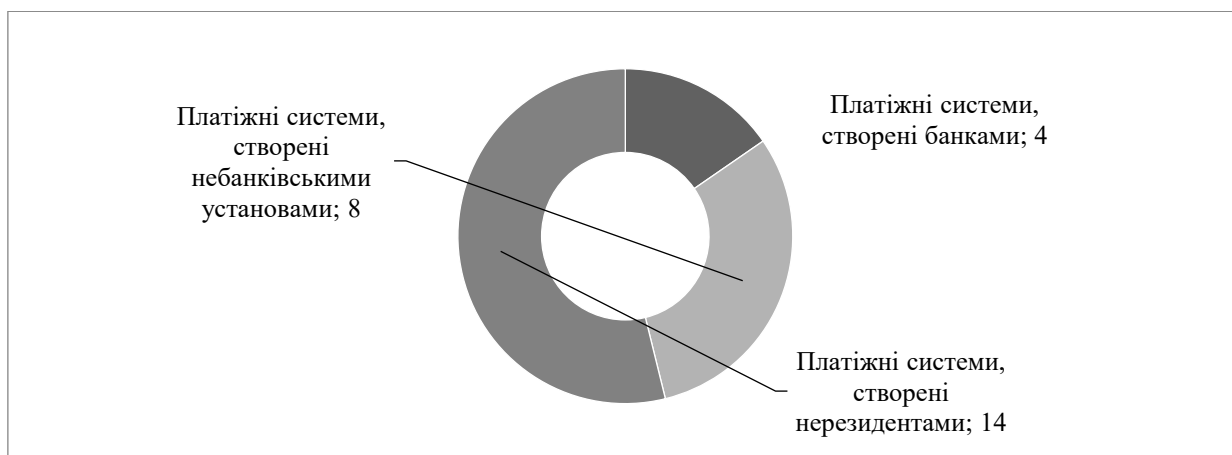


Рис. 2.8. Розподіл сум переказів, здійснених через платіжні системи в межах України за 2025 рік (за сумою переказів), %

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

Як видно з рис. 2.8, продовж 2025 року послуги зі здійснення платіжних операцій надавали 4 системи, сформовані банками, і 8 систем, сформованих небанківськими установами. Причому, 14 систем були створені нерезидентами.

Лідером за сумою переказів в рамках України протягом 2025 року стала платіжна система «NovaPay». Так, «міжнародний фінансовий сервіс NovaPay, що належить групі компаній NOVA, за 2025 рік кількість переказів через систему NovaPay сягнула 430 млн операцій, що на 3% перевищує показники минулого

року. Загальний обсяг переказів сягнув 389,7 млрд грн – зростання на 26% порівняно з 2024 роком» [57].

Інформаційні дані щодо діяльності платіжних систем, створених нерезидентами, розподіл транскордонних переказів в Україну, здійснених через системи «переказу коштів», зображено на рис. 2.9

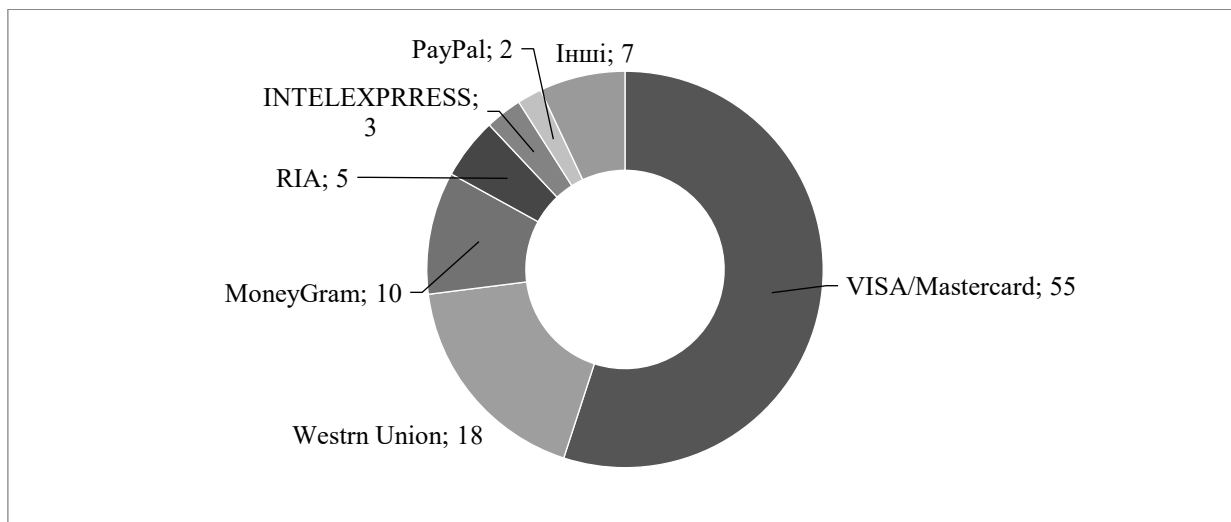


Рис. 2.9. Розподіл транскордонних переказів в Україну, здійснених через системи «переказу коштів» (у розрізі платіжних систем за сумою) за 2025 рік, %

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [145; 116; 71]

Наведені на рис. 2.9 дані свідчать про домінування карткових міжнародних систем VISA / Mastercard, на які припадає 55 % загального обсягу переказів, що відображає високу роль безготівкових інструментів у міжнародних фінансових потоках. Водночас класичні системи грошових переказів зберігають вагомі позиції: Western Union (18 %) та MoneyGram (10 %) залишаються ключовими каналами надходження коштів від трудових мігрантів і приватних осіб. Менші, але стабільні частки мають RIA Money Transfer (5 %), INTELEXPRESS (3 %) та PayPal (2 %), що відображає сегментацію ринку за географічним і функціональним принципом.

Проаналізуємо розвиток системи електронних платежів Національного банку України (рис. 2.10).

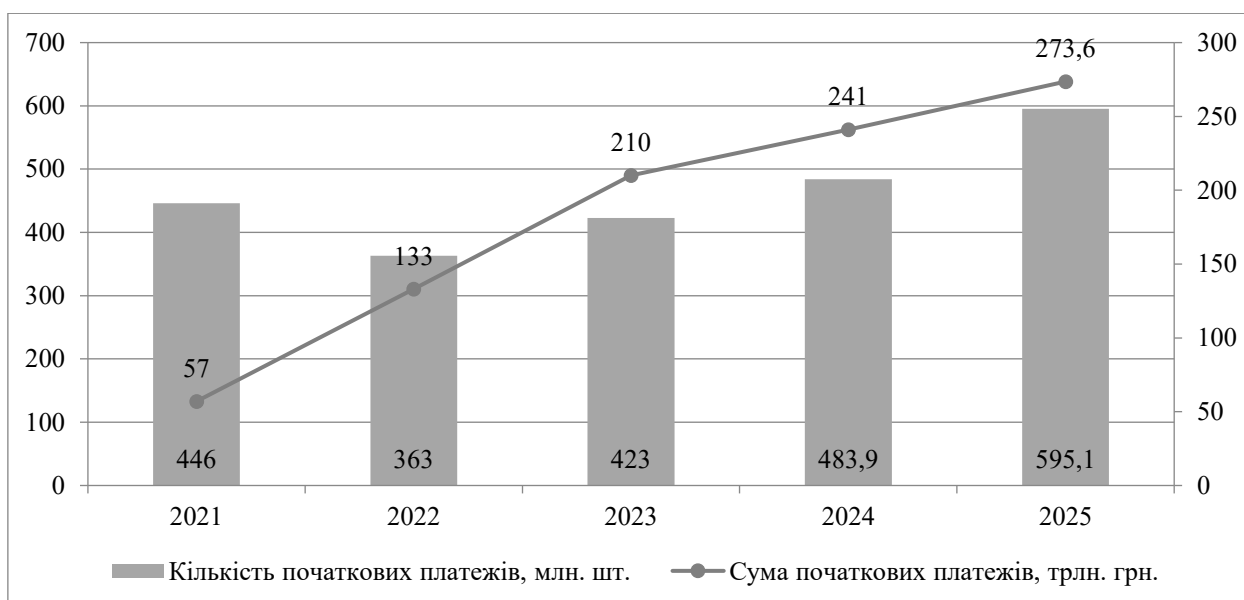


Рис. 2.10. Динаміка обсягу платежів, здійснених через системи електронних платежів у 2021-2025 рр.

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [71; 116]

Наведені на рис. 2.10 дані вказують на стійке зростання ролі систем електронних платежів в Україні, що проявляється як у збільшенні кількості початкових платежів, так і в зростанні їх загальної суми. Після зниження кількості операцій у 2022 році до 363 млн шт., що було зумовлено кризовими умовами воєнного періоду, у 2023-2025 рр. спостерігається впевнене відновлення та прискорене зростання, з досягненням 595,1 млн платежів у 2025 році. Водночас сума початкових платежів зросла більш ніж у чотири рази – з 57 трлн грн у 2021 році до 273,6 трлн грн у 2025 році, що свідчить не лише про збільшення кількості транзакцій, а й про зростання середнього розміру платежів та поглиблення цифровізації фінансово-економічних процесів.

Попри повномасштабні воєнні дії та ракетний терор, відбувався результативний розвиток система електронних платежів. Як відомо, «перехід на нове покоління системи електронних платежів 01 квітня 2023 року Національний банк перейшов на нове покоління системи – СЕП 4.0. (у межах робіт згідно з проєктом «Розвиток платіжної інфраструктури України на базі міжнародного стандарту ISO 20022»). Відтепер система функціонує на базі міжнародного стандарту ISO 20022 та в режимі роботи 24/7/365 із датою поточного

календарного дня» [116]. Нове покоління системи електронних платежів – складний та унікальний комплекс, який розробили спеціалісти Національного банку. Його сформовано, застосовуючи новітні програмні технології й технічні інструменти, що дозволяє проводити електронні платежі ще більш оперативно, зручно і безпечно, надавати якнайбільш повні відомості щодо платіжної трансакції.

Завдяки міжнародному стандарту ISO 20022 з'явилася можливість уніфікації платіжних повідомлень, створення єдиних правил їх заповнення і оброблення, розширення реквізитного складу додатковими полями та структурованою інформацією. Це сприятиме ще більшій автоматизації та пришвидшенню оброблення платіжних операцій, підвищенню рівня обслуговування учасників СЕП та їхніх клієнтів.

Під час трансформації системи електронних платежів взяли участь всі банки, Державна казначейська служба, Національний депозитарій України та, крім того, компанії, які є розробниками програмного забезпечення систем автоматизації банків. Введення нової версії системи електронних платежів дозволило:

- «стандартизувати обмін інформацією між учасниками СЕП та депозитаріями за міжнародним стандартом ISO 20022, тим самим гармонізуючи український платіжний простір зі світовим;

- здійснювати платежі в цілодобовому режимі без технологічних перерв;

- застосувати сучасну систему криптографічного захисту інформації;

- підвищити рівень автоматизації платежів;

- збагатити реквізитний склад платежів додатковою інформацією та передавати великий обсяг платіжної інформації в структурованому вигляді» [116].

Крім того, однією з ключових новацій СЕП 4.0 стало впровадження можливості здійснення платежів користувачами небанківських надавачів платіжних послуг через банки – учасники системи електронних платежів, які виконують функцію посередників, із використанням виключно номера

платіжного рахунку у форматі IBAN. Така функціональність забезпечує небанківським надавачам платіжних послуг можливість оптимізувати маршрутизацію платежів при співпраці з кількома банками-учасниками СЕП, а їхнім клієнтам – використовувати єдиний платіжний рахунок та брати повноцінну участь у платіжному ринку нарівні з власниками банківських поточних рахунків.

Що стосується інтеграції з SEPA, «у 2023 році НБУ забезпечив підготовчу роботу для початку процесу приєднання України до Єдиної зони платежів в євро. Отримання статусу кандидата на вступ до ЄС 23 червня 2022 року дає Україні можливості для більш тісної інтеграції України з ЄС до набуття членства. З моменту підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році Україна досягла відчутного прогресу у здійсненні реформ та наближенні українського законодавства до законодавства ЄС» [33]. Україна виявила інтерес щодо приєднання до SEPA в процесі шостого саміту Східного партнерства (15 грудня 2021 року), за підсумками якого стороною Європейського Союзу засвідчено підтримку зацікавлених країн-партнерів щодо досягнення критеріїв для включення до SEPA. Загальною ціллю приєднання України до SEPA вважається спрощення взаємодії вітчизняних суб'єктів господарювання і громадян з ринком Європейського Союзу й скорочення витрат учасників платіжного ринку за допомогою застосування стандартизованої платіжної інфраструктури Європейського Союзу.

Протягом багатьох років напрям розвитку платіжної інфраструктури Європейського Союзу визначає розвиток миттєвих платежів. Не становить винятку в зазначеному аспекті також Україна. НБУ закінчив формування моделі миттєвих платежів в Україні, в тому числі «за рахунок співпраці з європейськими експертами в межах проекту Європейського Союзу Twinning «Посилення інституційної та регуляторної спроможності Національного банку України з метою імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС». Для Національного банку робота над реалізацією миттєвих платежів є логічним кроком у дорожній карті розвитку СЕП» [116]. Реалізація нового покоління

системи електронних платежів, яка працює, базуючись на міжнародному стандарті ISO 20022 й доступна для здійснення міжбанківських платежів цілодобово протягом усього тижня, стала базисом для наступної діяльності щодо розробки миттєвих платежів. НБУ розроблено формулу успішного впровадження миттєвих платежів, основу якої становлять:

- «забезпечення миттєвого виконання платіжних операцій;
- запровадження єдиних принципів тарифікації;
- забезпечення доступності миттєвих платежів для всіх користувачів;
- створення єдиного досвіду користувача;
- забезпечення зручного обміну реквізитами;
- запровадження окремої та впізнаваної торговельної марки» [116].

Передбачається, що миттєві платежі матимуть позитивний вплив на ступінь фінансової інклюзії й розвиток безготівкових розрахунків у державі. В той же час миттєві платежі повинні бути базисом для наступного перетворення фінансового ринку України, зокрема з метою здешевлення платіжних операцій. Застосовуючи миттєві платежі, користувачі будуть одержувати гроші на рахунок впродовж кількох секунд і матимуть змогу користуватися ними для виконання подальших платіжних операцій.

Що стосується системи BankID Національного банку України, то «Система BankID Національного банку й надалі стабільно розвивалася та забезпечувала громадян інструментом віддаленої ідентифікації та верифікації для отримання широкого переліку дистанційних послуг» [116]. В тому числі, система – значуща складова зростання інклюзії та створення відповідних умов для безбар'єрності фінансової сфери.

До того ж, «до Системи BankID Національного банку підключився 21 новий абонент – надавач послуг, із них 18 – комерційні установи та три – некомерційні. Загальна кількість підключених учасників Системи BankID Національного банку становить 135, із них:

– 38 абонентів-ідентифікаторів (банки України, що забезпечують доступ до системи для 99,9% фізичних осіб – держателів платіжних карток);

– 97 абонентів – надавачів послуг (у тому числі небанківські фінансові установи, страхові компанії, мобільні оператори, постачальники комунальних послуг, державні установи)» [116].

Зауважимо, що у 2023 році відбулося підключення онлайн сервісу Кредитний реєстр НБУ до системи BankID Національного банку. Це дозволило користувачам із застосуванням системи одержувати в електронному форматі відомості про свої кредити у банках України.

На рис. 2.11 наведено динаміку кількості успішних ідентифікацій за 2021-2025 рр.

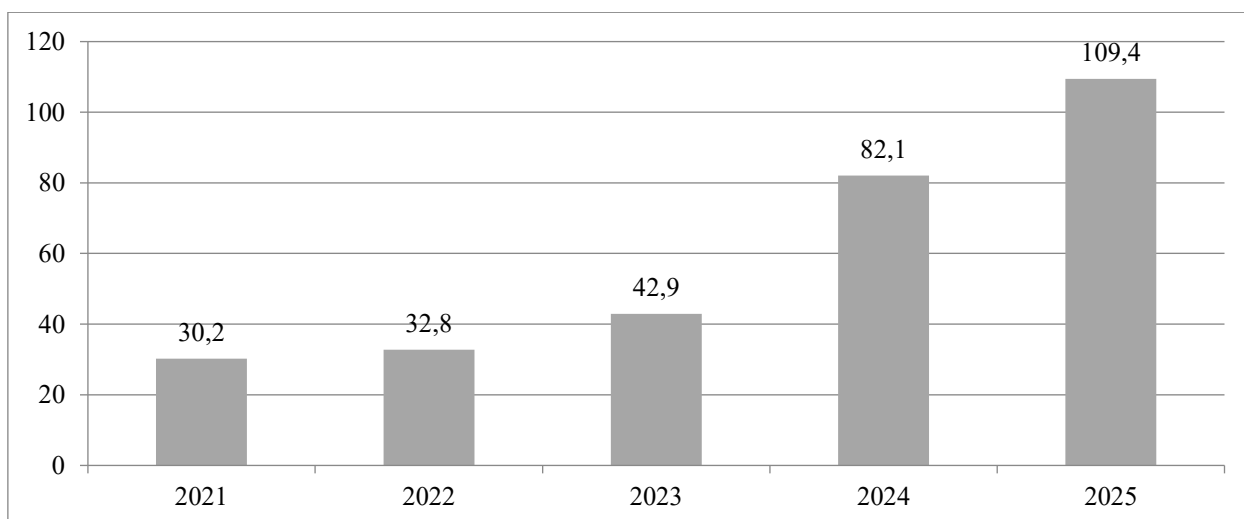


Рис. 2.11. Динаміка кількості успішних ідентифікацій за 2021-2025 рр.,

млн. шт.

Джерело: розраховано за матеріалами Державної служби статистики України [116]

Наведені на рис. 2.11 дані демонструють стрімке зростання кількості успішних ідентифікацій, що відображає активний розвиток цифрових сервісів та поширення електронної ідентифікації в Україні. Якщо у 2021-2022 рр. зростання було помірним (з 30,2 до 32,8 млн операцій), то з 2023 року спостерігається різке прискорення динаміки, особливо у 2024-2025 рр., коли показник зріс з 82,1 до 109,4 млн ідентифікацій. Така тенденція свідчить про зростання довіри

користувачів до цифрових інструментів, розширення сфери їх застосування у фінансових і публічних послугах, а також про інституційне закріплення електронної ідентифікації як ключового елементу цифрової трансформації держави.

Що стосується кіберзахисту фінансового сектору, у важких обставинах воєнного стану НБУ продовжував працювати над покращенням кіберстійкості критичної інфраструктури банківської системи України й створенням належних умов для стабільного функціонування банківської системи України загалом. Щоб надалі розвивати національний ринок фінансових послуг, інструменти дистанційного спілкування банківських клієнтів, виконано унормування застосування електронних підписів та електронних печаток в банківській системі України, а також на ринках небанківських фінансових послуг, державне регулювання й нагляд за функціонуванням на котрих виконує НБУ, та, крім того, під час надання платіжних послуг.

У 2023 році був проведений зовнішній аудит для оцінки відповідності інфраструктури SWIFT положенням Концепції забезпечення безпеки користувачів SWIFT Customer Security Controls Framework v2023. Результати аудиту підтвердили, що забезпечено надійний захист даних та інформації в локальному середовищі SWIFT, що знижує кіберризики при використанні сучасних інформаційних технологій та підвищує контроль за безпекою інформації в Національному банку.

У табл. 2.4. представимо результати загальної оцінки технологій управління інноваціями в банківському бізнесі України.

Як бачимо, український банківський сектор демонструє високий рівень впровадження інноваційних технологій, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів та конкурентоспроможність банків. Технології управління інноваціями в банківському секторі значно підвищують ефективність та конкурентоспроможність банків, дозволяючи швидко адаптуватися до змін на ринку та задовольняти потреби клієнтів. Однак, їх впровадження вимагає

значних інвестицій, адаптації до існуючих бізнес-процесів та постійного оновлення для забезпечення безпеки та відповідності сучасним вимогам.

Таблиця 2.4

Результати загальної оцінки технологій управління інноваціями в банківському бізнесі України

Параметр 1	Загальна характеристика 2	Переваги для України 3	Недоліки для України 4
Впровадження цифрових платформ	Українські банки активно впроваджують цифрові платформи для надання послуг клієнтам. Інтернет-банкінг і мобільні додатки стали стандартом серед провідних банків країни. Такі технології, як дистанційне відкриття рахунків, онлайн-кредитування та автоматизація фінансових операцій, забезпечують зручність і доступність банківських послуг.	Підвищення доступності та зручності послуг для клієнтів, зниження витрат на обслуговування, зменшення черг у відділеннях.	Високі витрати на впровадження та підтримку технологій, питання безпеки та захисту даних.
Біометрична ідентифікація	Банки впроваджують біометричні технології для підвищення безпеки та зручності обслуговування клієнтів. Використання відбитків пальців, розпізнавання обличчя та інших біометричних даних стає все більш популярним.	Підвищення рівня безпеки, зменшення ризику шахрайства, спрощення процесу аутентифікації клієнтів.	Висока вартість впровадження, питання конфіденційності та захисту персональних даних.
Безконтактні платежі	Розвиток безконтактних технологій, таких як NFC, Apple Pay, Google Pay, дозволяє клієнтам здійснювати швидкі та зручні платежі без фізичного контакту з POS-терміналом.	Швидкість та зручність платежів, підвищення рівня безпеки, зменшення черг та часу обслуговування.	Необхідність оновлення POS-терміналів, залежність від технологічної інфраструктури та наявності відповідних пристроїв у клієнтів.
Фінтех-партнерства	Українські банки активно співпрацюють з фінтех-компаніями для впровадження інноваційних рішень. Це включає розробку нових продуктів та послуг, інтеграцію фінансових технологій у банківські платформи, використання блокчейн-технологій та AI.	Швидке впровадження інновацій, підвищення конкурентоспроможності, зниження витрат на розробку та підтримку нових продуктів.	Питання інтеграції та сумісності технологій, можливі конфлікти інтересів, ризику для безпеки та стабільності.
Роботизація та автоматизація процесів	Банки використовують роботів та автоматизовані системи для оптимізації внутрішніх процесів, зокрема, у кредитуванні, обробці документів, аналітиці та обслуговуванні клієнтів.	Підвищення ефективності та точності процесів, зниження витрат на ручну працю, прискорення обробки даних.	Високі початкові інвестиції, необхідність навчання персоналу, можливість технічних збоїв.
Інноваційні платформи	Інноваційні платформи в банківському секторі забезпечують простір для розвитку, тестування та впровадження нових ідей і продуктів. Вони включають в себе інкубатори та акселератори, які підтримують стартапи і фінтех-компанії в їхніх починаннях.	Швидкий розвиток інновацій, підтримка нових ідей, зниження витрат на дослідження та розробку.	Високий ризик невдачі нових проєктів, залежність від зовнішніх партнерів.

1	2	3	4
Цифрові технології	Цифрові технології включають використання мобільних додатків, Інтернет-банкінгу, блокчейн-технологій, хмарних обчислень і штучного інтелекту для автоматизації процесів і поліпшення обслуговування клієнтів.	Підвищення ефективності операцій, зручність для клієнтів, зниження операційних витрат, можливість надання персоналізованих послуг.	Висока вартість впровадження, необхідність постійного оновлення та підтримки, ризики кібербезпеки.
Аналітичні інструменти	Аналітичні інструменти використовуються для збору, аналізу та інтерпретації даних, що дозволяє банкам приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати тенденції та краще розуміти потреби клієнтів.	Підвищення точності прогнозування, оптимізація бізнес-процесів, поліпшення управління ризиками.	Висока складність і вартість інтеграції, потреба в кваліфікованих кадрах.
Програмне забезпечення для керування процесами інновацій	Програмне забезпечення для керування процесами інновацій включає системи управління проектами, CRM-системи, платформи для колаборації і комунікації, які допомагають банкам ефективно керувати інноваційними проектами від ідеї до реалізації.	Підвищення ефективності управління проектами, поліпшення комунікації та співпраці всередині банку, зниження часу на розробку нових продуктів.	Висока вартість впровадження та навчання персоналу, складність у адаптації до існуючих бізнес-процесів.

Джерело: власна розробка автора

Оцінюючи ефективність управління інноваціями в банківському бізнесі України, здійснимо її SWOT-аналіз (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ефективності управління інноваціями в банківському бізнесі України

Категорія	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1	2	3	4	5
Технологічні аспекти	- високий рівень впровадження цифрових платформ і мобільного банкінгу; - використання аналітичних інструментів для управління даними; - інноваційні платформи для стартапів;	- високі витрати на впровадження та підтримку нових технологій; - недостатній рівень кібербезпеки; - потреба у постійному оновленні технологій;	- співпраця з міжнародними фінтех-компаніями; - інтеграція передових технологій, таких як AI і блокчейн; - розширення асортименту цифрових послуг;	- загрози кібербезпеки та шахрайства; - швидкі технологічні зміни, що вимагають постійної адаптації; - високі витрати на кібербезпеку та техпідтримку;
Економічні аспекти	- зниження операційних витрат завдяки автоматизації процесів; - підвищення ефективності управління ризиками;	- високі початкові інвестиції; - залежність від технологічної інфраструктури;	- оптимізація витрат за рахунок автоматизації; - збільшення доходів за рахунок нових послуг та продуктів;	- нестабільна економічна ситуація в країні; - конкуренція з боку міжнародних фінансових установ;

1	2	3	4	5
Організаційні аспекти	- сучасні програмні засоби для управління проектами; - високий рівень співпраці з фінтех-компаніями;	- недостатній рівень кваліфікації персоналу; - опір змінам з боку співробітників;	- підвищення кваліфікації персоналу; - розвиток корпоративної культури, що підтримує інновації;	- втрата конкурентних переваг через повільне впровадження інновацій; - можливі конфлікти інтересів з фінтех-компаніями;
Соціальні аспекти	- підвищення рівня обслуговування клієнтів; - зручність та доступність банківських послуг;	- низька довіра клієнтів до нових технологій; - питання конфіденційності та захисту персональних даних;	- підвищення довіри клієнтів через покращення безпеки; - освітні програми для клієнтів щодо використання цифрових послуг;	- втрата клієнтів через недостатній рівень безпеки; - негативний вплив можливих технічних збоїв на репутацію.

Джерело: власна розробка автора

За результатами SWOT-аналізу ефективності управління інноваціями в банківському бізнесі України, можемо зробити такі висновки. Високий рівень впровадження цифрових платформ і мобільного банкінгу забезпечує зручність для клієнтів та дозволяє банкам зменшити витрати на обслуговування. Використання аналітичних інструментів для управління даними підвищує точність прогнозування та управління ризиками. Інноваційні платформи для стартапів сприяють розвитку нових ідей та технологій у банківському секторі.

В той же час, високі витрати на впровадження та підтримку нових технологій можуть стати бар'єром для банків з обмеженими ресурсами. Недостатній рівень кібербезпеки потребує постійних інвестицій та оновлень для захисту від кіберзагроз. Недостатній рівень кваліфікації персоналу та опір змінам виявляє необхідність інвестувати в навчання та розвиток працівників, а також формувати культуру, яка підтримує інновації. Що стосується загроз, то загрози кібербезпеки та шахрайства вимагають постійних інвестицій в захист даних та систем. Через швидкі технологічні зміни банки повинні постійно адаптуватися до нових технологій, що вимагає значних ресурсів. Нестабільна економічна ситуація в країні також може впливати на інвестиційні можливості банків та їхню здатність впроваджувати інновації. У свою чергу, варто звернути увагу на

ефективне використання потенціалу банківської діяльності у сфері управління інноваціями, зокрема співпраця з міжнародними фінтех-компаніями може прискорити впровадження інновацій та знизити витрати на розробку нових технологій. Інтеграція передових технологій, таких як AI і блокчейн може значно підвищити ефективність операцій та безпеку даних. Розширення асортименту цифрових послуг дозволить банкам залучати нових клієнтів та підвищувати рівень обслуговування існуючих.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації в Україні свідчить про значні досягнення та водночас виявляє низку серйозних викликів. Банки в Україні активно використовують мобільний та інтернет-банкінг, безконтактні розрахунки, віртуальні банки та інші сучасні технології. Високий рівень проникнення мобільного інтернету та популяризація цифрових платформ забезпечують зручний доступ до банківських послуг для клієнтів. Визнання у світі здобули такі українські інноваційні продукти, як P2P-кредитування, платіжні міні-термінали, цифрові платіжні картки та численні мобільні додатки. Співпраця між банками та фінтех-компаніями сприяє швидкому впровадженню новітніх технологій, що покращують фінансові послуги та забезпечують конкурентоспроможність українських банків. В той же час існують певні виклики, які чинять негативний вплив на управління інноваціями в банківському бізнесі, зокрема: непослідовна нормативно-правова база, недостатнє фінансування та підтримка, проблеми координації державних органів та кібербезпеки, конкуренція з міжнародними фінтех-компаніями.

Висновки до розділу 2

1. Ідентифіковано тенденції та чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в умовах сучасних викликів. Зокрема з'ясовано, що ринок інноваційних банківських послуг активно розвивається за кількома основними трендами. Передусім, зростає використання електронних каналів, таких як

інтернет-банкінг і мобільний банкінг, що забезпечують зручне та економічне обслуговування клієнтів. Популярність безконтактних платежів, зокрема через NFC-технології, збільшується завдяки їхній безпеці та швидкості. Біометричні методи ідентифікації, такі як відбитки пальців та розпізнавання обличчя, відповідають сучасним вимогам безпеки та зручності. Віртуальні банки (необанки) і цифрові гаманці, які дозволяють здійснювати платежі одним кліком, стають все більш популярними. Фінтех-компанії, що пропонують інноваційні фінансові послуги, займають важливі позиції на ринку, сприяючи цифровій трансформації фінансового сектора. Також актуальним трендом є створення фінансових супермаркетів, що надають широкий спектр фінансових послуг через співпрацю банків та страхових компаній. При цьому, впровадження інновацій у банківському секторі є складним та багатофакторним процесом, який вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Внутрішні чинники, такі як наявність ресурсів для інвестицій, корпоративна культура, що підтримує інновації, та здатність керівництва адаптувати стратегії до нових умов, визначають готовність банків до змін та їхню здатність успішно інтегрувати новітні технології. Зовнішні чинники, включаючи технологічні тренди, зміни в поведінці споживачів, регуляторне середовище та макроекономічні умови, створюють контекст, у якому банки повинні діяти. Технологічний прогрес, зміна споживчих очікувань та регуляторні зміни надають нові можливості для інновацій, але водночас вимагають від банків швидкої адаптації та гнучкості. Економічна нестабільність та глобалізація також впливають на стратегічні рішення та операційні процеси банків.

2. Проведено компаративний аналіз іноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах, що дало змогу виявити, що інноваційна банківська діяльність є невід'ємною частиною підвищення якості обслуговування клієнтів українських банків, розробки та впровадження нових інноваційних продуктів і, як наслідок, підвищення ефективності їх діяльності та конкурентоспроможності. Від ефективності організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності, створеного на основі певної теоретичної та методологічної бази напряду залежить успішність діяльності будь-якої

банківської установи. Разом з тим, Україна, хоча й має високий рівень проникнення мобільного інтернету та активний розвиток цифрових платформ, ще не досягла рівня діджиталізації, притаманного країнам з передовими технологіями, як-от Корея, Ізраїль, Швейцарія, Канада, США та Німеччина. Україна демонструє значний потенціал у розвитку мобільного банкінгу, цифрових гаманців та біометричної ідентифікації, але потребує подальших інвестицій у цифрову інфраструктуру та підтримку інноваційних проектів. Порівнюючи Україну з Індією та Туреччиною, можна відзначити, що країна знаходиться на схожому рівні розвитку цифрових технологій у банківській сфері, але має свої унікальні особливості та виклики. Наприклад, швидке зростання кількості фінтех-стартапів та інтенсивний розвиток мобільного банкінгу є позитивними ознаками, які свідчать про великий потенціал України у цій сфері.

3. Здійснена оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації в системі стратегічного управління банками виявила, що на сьогоднішній день в Україні існують кілька ключових недоліків в інституційному забезпеченні управління інноваціями в банківському секторі, зокрема: непослідовність та фрагментарність нормативно-правової бази (часті зміни та недостатня гармонізація законодавства з європейськими стандартами ускладнюють адаптацію банківських інновацій; відсутність чіткого регулювання нових технологій, таких як криптовалюти та блокчейн, створює правову невизначеність); недостатнє фінансування та підтримка інноваційних проектів (обмежене фінансування державних програм, спрямованих на розвиток інновацій у банківському секторі; недостатня підтримка стартапів та інноваційних підприємств, що працюють у фінансовій сфері); відсутність координації між державними органами (недостатня співпраця та координація між різними державними установами, що ускладнює впровадження комплексних інноваційних рішень; відсутність єдиної стратегії розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі); низький рівень цифрової грамотності та підготовки кадрів (низький рівень знань та навичок у сфері цифрових технологій серед працівників банків та державних установ; відсутність системної підготовки та

перепідготовки кадрів для роботи з новітніми технологіями); повільний темп впровадження інновацій (банки часто стикаються з бюрократичними перепонами та довгими процесами затвердження інноваційних проєктів; низька швидкість адаптації новітніх технологій через консервативність банківських структур); конкуренція з боку міжнародних фінтех-компаній (відставання українських банків у впровадженні новітніх технологій порівняно з міжнародними фінтех-компаніями; загроза втрати конкурентоспроможності через повільний темп інноваційних перетворень).

Матеріали розділу відображені у [38; 126; 130; 131]

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ В БАНКІВСЬКОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки та забезпечення адаптивності управлінських систем

Управління інноваціями в банківському бізнесі має важливе значення, адже успіх банків значною мірою залежить від здатності швидко реагувати на технологічні зміни, задовольняти нові потреби клієнтів і водночас забезпечувати фінансову стійкість. Як вказується у [107] «для забезпечення зростаючих вимог споживачів щодо сталого рівня якості та помірної вартості послуг банку головними вимогами щодо впровадження в діяльність інновацій є забезпечення можливості швидкого управління та своєчасного коригування проекту на будь-якій стадії його реалізації» [107].

Однак, ефективність цього процесу значною мірою визначається застосуванням стратегічних підходів, які дозволяють систематизувати інноваційну діяльність, інтегрувати її у загальну бізнес-стратегію та створити передумови для довгострокового зростання. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах цифрової економіки, де зміна технологічних парадигм стає постійним явищем. Стратегічні підходи до управління інноваціями мають враховувати нові бізнес-моделі, орієнтовані на цифрові рішення, підвищення рівня клієнтоорієнтованості та розширення спектру фінансових послуг.

У контексті впровадження інноваційних технологій в банківський сектор важливо враховувати кілька ключових управлінських складових, які забезпечують ефективний розвиток і підвищення конкурентоспроможності банку, зокрема:

1. Фінансова складова, яка відноситься до формування інноваційних банківських продуктів у звичайних секторах ринку позикових коштів та нових сегментів банківських послуг та продуктів (до яких можна віднести:

капіталовкладення у нерухомість, бізнес страхових послуг, надання коштів у лізинг, договірні розрахунки); нововведення в таких секторів фінансового ринку, як ринок цінних паперів та іпотечні цінні папери, фінансові директиви; зменшення операційних витрат та ефективного використання і управління активами та обов'язками, за рахунок більш ефективного управління готівкою та застосування інноваційно-інформаційних технологій.

2. Технологічна складова, яка відноситься до інноваційних змін в технологій управління, організації, правового захисту, соціального напрямку, маркетинг та реалізація банківських продуктів та послуг. Інноваційний розвиток у банківській діяльності перш за все пов'язані зі стрімким розвитком ІТ-сфери які модифікують свою ІТ-інфраструктуру, для оптимізації та запровадження нововведень, які дають змогу зменшити витрати на банківській сфері та збільшити свої конкурентні переваги на ринку. Технологічна складова інноваційного розвитку банків, передбачають формування нових і модифікація вже наявних технологій у секторах надання банківських послуг та впровадження інноваційних банківських продуктів, оброблення та захист даних клієнтів, технологічного забезпечення.

3. Організаційно-структурна складова, котра виступає каталізатором розвитку банківських інноваційних технологій та гарантує такі процеси банківської діяльності: формування умов для задоволення потреб клієнтів банку в інноваційних технологіях; збільшення конкурентоспроможності банку за рахунок показників якості обслуговування та ефективного управління банків; необхідність рівноваги між звичайними банківськими продуктами й послугами та запровадження інновацій банків, до спонукає до створення умов стійкості на ринку; ефективно з'єднання внутрішніх і зовнішніх складових системи банківського інноваційного розвитку, яка ґрунтується на ефективну реалізацію інновацій, мотивації персоналу та відбір тих інноваційних технології, які найбільш вигідні та ефективні для банків» [144].

Всі ці складові взаємодіють і сприяють розвитку інновацій у банківському бізнесі, що дозволяє адаптуватися до нових економічних умов і задовольняти потреби клієнтів.

Реалізація та поширення інноваційної діяльності у будь-якій сфері, зокрема у банківському секторі, є складним і ресурсомістким процесом. Особливістю функціонування банківської системи України є її значна залежність від нестабільних політичних та економічних умов, що в умовах періодичного виникнення кризових явищ ускладнює забезпечення стабільності, результативності та прибутковості діяльності банківських установ. Водночас впровадження та розвиток інновацій потребують значних фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність стратегічного планування інноваційної діяльності, ефективного управління ризиками та формування відповідного фінансового забезпечення. Саме ресурсне забезпечення значною мірою визначає спроможність банківських установ до впровадження інновацій та рівень результативності їх реалізації.

Насамперед, зазначимо, що один з ключових аспектів удосконалення інноваційної діяльності в банківському секторі України полягає в окремому виокремленні та розробці стратегії управління інноваціями як незалежного напрямку у рамках загальної стратегії банку. Також варто погодитись з Я. Чайковським та Я. Ковальчук, що «актуальним для успішного здійснення інноваційної стратегії банків є створення відповідного відділу в загальній організаційній структурі, котрий займався би моніторингом інноваційних тенденцій не лише в банківському середовищі, а й загалом в економіці, пошуком, аналізом та відбором ідей, прийнятних для втілення, самостійно здійснював генерацію інноваційних ідей» [120].

Напрями роботи відділу, що займається управлінням інноваціями в банківському секторі, на наш погляд, включають кілька ключових аспектів, що сприяють успішному впровадженню інновацій. Серед них:

1. Моніторинг інноваційних тенденцій – постійний аналіз новітніх технологій і ринкових трендів, як в банківському секторі, так і в економіці в

цілому, з метою виявлення перспективних напрямів для впровадження інновацій у банківські продукти та послуги.

2. Пошук ідей та їх аналіз – відділ здійснює пошук нових ідей, технологій або бізнес-рішень через дослідження ринку, взаємодію з фінансовими технологічними компаніями, стартапами і іншими інноваційними учасниками. Потім ці ідеї піддаються ретельному аналізу з точки зору їх життєздатності, відповідності стратегії банку та здатності до ефективної реалізації.

3. Відбір ідей для реалізації – після аналізу відділ здійснює відбір найбільш перспективних ідей, які можуть бути інтегровані у банківську діяльність, зокрема в банківські продукти, послуги або процеси. Вибір здійснюється на основі критеріїв, таких як потенційний економічний ефект, рівень ризику, відповідність стратегічним цілям та вимогам ринку.

4. Генерація інноваційних ідей – відділ має також здійснювати активну генерацію ідей, що базуються на внутрішньому досвіді, спостереженнях за ринковими змінами та потребами клієнтів. Це може включати створення нових банківських послуг, продуктів або змін в організаційних процесах, що підвищують конкурентоспроможність та ефективність роботи банку.

5. Взаємодія з зовнішніми партнерами і стартапами – активна співпраця з фінансовими технологічними компаніями, стартапами та іншими організаціями, що можуть стати джерелами інноваційних рішень. Це дозволяє не тільки адаптувати нові технології, але й сприяє їх прискореному впровадженню через партнерські проекти.

6. Оцінка ефективності впроваджених інновацій – після реалізації інноваційних проектів відділ має здійснювати постійний моніторинг результатів їх впровадження, зокрема вимірювати фінансові та операційні показники, а також рівень задоволеності клієнтів. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію та управління інноваціями.

7. Розробка і впровадження внутрішніх стандартів інновацій – створення документів, стандартів і процедур для забезпечення ефективного впровадження інновацій у внутрішні процеси банку, що дозволяє знизити ризики та

забезпечити відповідність нововведень стандартам безпеки та регуляторним вимогам.

Такий відділ стане важливим інструментом для банку, оскільки дозволить не лише запроваджувати інновації, а й стати лідером на ринку, сприяючи його розвитку в умовах постійних змін технологічного та економічного середовища.

Слід зазначити, що «інноваційно-технологічні зміни не створюють як для банку, так і для його клієнтів додаткової цінності, а лише попередньо добре відпрацьована інноваційна бізнес-стратегія може забезпечити досягнення реальних конкурентних переваг. Сучасний інноваційний розвиток банківського менеджменту та маркетингу не можливо уявити без ІТ-підтримки. Інноваційно-технологічні стратегії нині безпосередньо впливають на розвиток всіх сфер банківської діяльності, створюючи можливості втілення нововведень та сприяючи генерації ідей щодо них. Тому для комерційних банків має бути пріоритетною реалізація проектів, які забезпечують ринкову диференціацію банку через використання сучасних інформаційних технологій. Це, в свою чергу, зумовлює збільшення частки персоналу, зайнятого в комунікаційних, інформаційних, аналітичних підрозділах, та частки комп'ютерного, іншого апаратного та програмного забезпечення в активах банку» [28].

Досвід показує, що в процесі фінансово-економічних криз економія на інноваційних технологіях не виправдана, оскільки це спричиняє в перспективі моральну застарілість інформаційної інфраструктури, що, своєю чергою, спричиняє ослаблення ринкових позицій, а також інші наслідки негативного характеру. Через це економія на інноваціях повинна стати вмотивованою.

Світовий досвід стосовно покращення функціонування вказує про вигоду співробітництва зі сторонніми організаціями й компаніями з метою напрацювання та розвитку інновацій.

С Єгоричева влучно зазначає, що «великі банки можуть орієнтуватися на глобальну інформатизацію, тобто як у сфері обслуговування всіх груп клієнтів, так і в управлінні діяльністю і у внутрішньобанківських операціях, що вимагає мобілізації значних грошових коштів та інтелектуальних ресурсів, проте в

майбутньому дасть змогу зменшити помилки «людського фактора» при проведенні операцій, скоротити операційні витрати та підвищити якість роботи. Невеликі банки можуть реалізувати локальну інформатизацію технологій, що є менш витратним та дасть змогу в майбутньому зберегти конкурентні переваги на певних сегментах ринку, скоротити нераціональні витрати управління діяльністю. При цьому потрібно об'єктивно оцінювати та порівнювати ризики» [28 с. 260].

Свого часу впровадження автоматизованих банківських систем стало революційним етапом розвитку світового банківського сектору, зокрема й в Україні, оскільки забезпечило автоматизацію та ефективне виконання щоденних банківських операцій. Проте динамічний розвиток банківського бізнесу та цифрових технологій зумовлює поступову втрату актуальності традиційних автоматизованих систем і актуалізує необхідність переходу до програмного забезпечення нового покоління. У сучасних умовах банки орієнтуються на формування універсальних і гнучких систем, здатних автоматично конфігурувати необхідні функціональні рішення на основі інтелектуально налаштовуваних компонентів. Такий підхід реалізується в межах сервісно-орієнтованої архітектури (SOA). У зв'язку з цим вітчизняним банкам доцільно активізувати інноваційну діяльність, оскільки саме раннє впровадження новітніх технологій формує передумови для посилення конкурентних переваг, зниження витрат на реалізацію проєктів та використання найбільш ефективних ринкових рішень.

Однією з нових тенденцій є поділ автоматизованих банківських систем на три рівні, що дозволяє більш ефективно управляти їхньою роботою та адаптувати їх до змінюваних умов ринку.

1. Рівень операційних систем (операційний рівень). Це базовий рівень, на якому здійснюються усі операції, пов'язані з обробкою транзакцій, управлінням рахунками, депозитами, кредитами та іншими базовими банківськими операціями. На цьому рівні забезпечується виконання всіх основних транзакційних функцій, таких як облік, перевірка балансу, платежі тощо.

Системи цього рівня забезпечують безперебійну роботу банку в режимі реального часу.

2. Рівень управлінських систем (аналітичний рівень). Цей рівень відповідає за управлінські функції, включаючи планування, моніторинг, аналіз та звітність. Він забезпечує банку інструменти для аналізу фінансових потоків, ризиків, виконання стратегічних завдань, а також прийняття управлінських рішень на основі даних, що генеруються на операційному рівні. Це дозволяє банку прогнозувати тренди, оцінювати ризики та адаптувати стратегію розвитку.

3. Рівень інтеграції та взаємодії з зовнішніми системами (інтеграційний рівень). Цей рівень включає всі функції та системи, що забезпечують інтеграцію з іншими банками, фінансовими установами, державними органами, а також сторонніми сервісами (наприклад, платіжними системами, API для інтеграції з фінтех-компаніями, постачальниками послуг тощо). Важливою складовою є гнучкість і масштабованість системи, що дозволяє банку швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати нові інноваційні послуги та підтримувати відкриті платформи для нових партнерств.

Розглянуті три рівні взаємодіють між собою, що дозволяє банкам швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів і знижувати операційні витрати, при цьому зберігаючи гнучкість і масштабованість для впровадження нових технологій та управління ними.

Стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі – це систематизовані методи, принципи й інструменти, які використовуються для планування, впровадження, розвитку та підтримки інноваційних процесів у банках. Вони спрямовані на адаптацію банків до умов цифрової економіки, забезпечення їх конкурентоспроможності та підвищення ефективності роботи. Стратегічні підходи до управління інноваціями є основою для забезпечення довгострокового розвитку банківського сектору в умовах цифрової економіки. Для України ці підходи дозволяють створити передумови для трансформації банківського бізнесу в сучасний, гнучкий і ефективний інститут.

Основними характеристиками стратегічних підходів є наступні.

1. Довгострокова орієнтація. Вони базуються на прогнозуванні майбутніх змін у фінансовому секторі, зокрема технологічних та економічних тенденцій.

2. Системність. Охоплюють усі аспекти діяльності банку: технологічну інфраструктуру, персонал, організаційну культуру, співпрацю з клієнтами та партнерами.

3. Інноваційна спрямованість. Підходи зосереджені на розробці та впровадженні нових продуктів, послуг, бізнес-процесів або моделей управління.

Інновації в банківському бізнесі відіграють ключову роль у забезпеченні його стійкості та конкурентоспроможності в умовах стрімкого розвитку цифрової економіки. Сучасні технологічні рішення дозволяють банкам не лише адаптуватися до швидких змін ринку, а й створювати нові можливості для зростання, підвищення ефективності та залучення клієнтів. Завдяки впровадженню інновацій банки можуть оптимізувати свої процеси, розширювати асортимент послуг і зміцнювати репутацію прогресивних фінансових установ, що відповідають вимогам часу.

Значення використання стратегічного підходу до управління у сфері банківського бізнесу розкривається у наступних аспектах.

1. Підвищення конкурентоспроможності. Інновації дозволяють банкам оперативніше реагувати на зміни ринкових умов, що виникають у результаті технологічних проривів, змін у законодавстві чи змін у поведінці споживачів. Завдяки впровадженню нових технологій та сервісів, банки можуть створювати унікальні продукти, які задовольняють потреби клієнтів краще, ніж пропозиції конкурентів. Це дає змогу банкам отримати лідерські позиції на ринку та залучати нових клієнтів.

2. Збільшення прибутковості. Інновації, зокрема автоматизація бізнес-процесів, впровадження нових фінансових продуктів і послуг, дозволяють банкам знижувати операційні витрати та підвищувати ефективність. Наприклад, автоматизація процесів кредитування або введення нових онлайн-сервісів для клієнтів може призвести до значного скорочення витрат на обслуговування та

підвищення прибутковості. Крім того, нові послуги, такі як цифрові валюти чи автоматизовані платформи для інвестицій, можуть значно збільшити доходи банку.

3. Розширення клієнтської бази. Інноваційні рішення підвищують зручність та доступність банківських послуг, що робить їх більш привабливими для широкого кола клієнтів. Це включає введення мобільного банкінгу, дистанційне обслуговування, персоналізовані фінансові продукти, що дозволяють банкам залучати нових користувачів та підтримувати лояльність існуючих клієнтів. Зокрема, клієнти, які шукають зручність і швидкість у фінансових транзакціях, надають перевагу інноваційним продуктам, таким як мобільні додатки або платформи для цифрових платіжних рішень.

4. Зміцнення іміджу. Банки, що активно впроваджують інновації, здобувають репутацію сучасних і технологічно прогресивних фінансових установ. Вони сприймаються як інноваційні організації, здатні впроваджувати передові рішення, що підвищує їх привабливість для клієнтів, партнерів і навіть інвесторів. Впровадження новітніх технологій і фінансових продуктів не лише сприяє підвищенню довіри клієнтів, а й демонструє банку готовність до майбутніх викликів та змін, що є важливим конкурентним фактором на ринку.

На наш погляд, на сьогоднішній день найбільш актуальними прикладами стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки є відкриті інновації, екосистемний банкінг, банкінг на основі API, впровадження AI, блокчейн-рішення та ін. (табл. 3.1).

Аналіз представлених у табл. 3.1 стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі України вказує на значний потенціал їх впровадження для посилення конкурентоспроможності банків у цифровій економіці. Кожен із підходів має свої переваги, обмеження та перспективи застосування.

Відкриті інновації є ефективним способом залучення зовнішніх ресурсів для прискорення розробки нових продуктів і послуг. Цей підхід дозволяє інтегрувати найкращі світові практики, однак потребує розвитку структур для

ефективної співпраці з партнерами та захисту інтелектуальної власності. В Україні це може стати інструментом інтеграції у глобальні інноваційні процеси.

Таблиця 3.1

Сучасні стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі України

Стратегічний підхід	Суть	Приклад реалізації	Очікуваний результат
1	2	3	4
Відкриті інновації (Open Innovation)	Залучення зовнішніх партнерів для створення інноваційних продуктів і сервісів.	Створення інноваційних хабів або акселераторів для стартапів із залученням міжнародних інвестицій та експертів.	Прискорення розробки нових продуктів та інтеграція кращих світових практик.
Екосистемний підхід	Перетворення банку на платформу для комплексних рішень, що виходять за межі фінансових послуг.	Розробка партнерських програм з ритейлерами, телеком-компаніями, платформами електронної комерції.	Підвищення клієнтоорієнтованості та залучення нових сегментів користувачів.
Автономний банкінг (Autonomous Banking)	Використання штучного інтелекту для надання послуг без втручання людини.	Автономні фінансові радники, автоматичне управління інвестиційними портфелями, розумне управління рахунками.	Скорочення операційних витрат та підвищення якості обслуговування.
Блокчейн-рішення	Застосування децентралізованих технологій для підвищення прозорості та зниження витрат.	Створення смарт-контрактів для автоматизації кредитування, систем ідентифікації клієнтів (KYC) на основі блокчейну.	Підвищення безпеки даних і зниження операційних ризиків.
Банкінг на базі API (Banking-as-a-Service)	Надання доступу до банківської інфраструктури стороннім розробникам через відкриті API.	Співпраця з розробниками фінансових додатків, які інтегрують банківські сервіси у свої рішення.	Розширення екосистеми послуг і залучення інновацій від незалежних розробників.
Гейміфікація (Gamification)	Використання ігрових механізмів для залучення клієнтів і підвищення їх фінансової грамотності.	Додатки для управління особистими фінансами з ігровими елементами, нагороди за досягнення фінансових цілей.	Підвищення лояльності клієнтів і популяризація фінансових продуктів серед молоді.
Банкінг на основі IoT (Internet of Things)	Інтеграція банківських послуг у пристрої з підтримкою IoT для підвищення доступності.	Використання розумних годинників, автомобілів, домашніх пристроїв для здійснення банківських транзакцій.	Спрощення доступу до фінансових сервісів і підвищення їхньої зручності.

Джерело: власна розробка автора

Екосистемний підхід спрямований на перетворення банків на багатофункціональні платформи. Його реалізація здатна залучити нових клієнтів завдяки розширенню спектра послуг. Однак високі витрати на створення та управління партнерськими програмами можуть стати стримуючим фактором. Для України це відкриває перспективи створення нових бізнес-моделей, орієнтованих на сучасні потреби споживачів. Автономний банкінг, який базується на використанні штучного інтелекту, забезпечує високу ефективність і знижує операційні витрати. У той же час він вимагає значних інвестицій у технології, а також розв'язання питань, пов'язаних із можливими технологічними помилками. У контексті України цей підхід може сприяти підвищенню точності операцій і прискоренню обслуговування клієнтів.

Використання блокчейн-рішень обіцяє прозорість операцій, зменшення ризиків шахрайства та посилення довіри клієнтів. Водночас ускладнене регулювання й нестача висококваліфікованих спеціалістів є ключовими викликами для впровадження блокчейну в Україні. Проте ця технологія може забезпечити ефективні рішення для міжнародних та внутрішніх операцій. Модель банкінгу на базі API сприяє залученню сторонніх розробників, що дозволяє створювати нові фінансові сервіси. Цей підхід, однак, потребує ретельного забезпечення кібербезпеки та високого рівня технічної підтримки. Для українських банків це можливість залучити інновації через співпрацю з фінтех-компаніями. Гейміфікація є дієвим способом підвищення лояльності клієнтів, особливо серед молоді. Цей підхід може покращити фінансову грамотність клієнтів і сприяти популяризації нових продуктів. Проте його ефективність може бути обмежена серед старшого покоління, а також потребує постійного оновлення контенту. Банкінг на основі IoT відкриває нові можливості інтеграції фінансових послуг у повсякденне життя клієнтів через розумні пристрої. Проте це вимагає високих стандартів захисту даних, що може ускладнити впровадження такого підходу в Україні.

Отже, представлені у табл. 3.1 стратегії демонструють значний потенціал для розвитку банківського бізнесу в Україні, хоча їх реалізація потребує значних інвестицій, технічної підготовки та вирішення питань кібербезпеки.

Для успішної реалізації стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі важливо враховувати кілька ключових компонентів, які визначають ефективність інноваційних процесів. Ці компоненти охоплюють не лише технологічні та фінансові аспекти, а й організаційні та кадрові стратегії. Визначення чітких цілей інноваційного розвитку, інвестиції в сучасні технології, підготовка кваліфікованого персоналу та ретельний аналіз ризиків є основою для створення стійкої інноваційної екосистеми, здатної забезпечити успішну адаптацію банку до нових вимог цифрової економіки. Відтак, необхідними компонентами стратегічних підходів, на наш погляд, є:

1. Визначення цілей інноваційного розвитку. Банки встановлюють чіткі орієнтири щодо впровадження інновацій, таких як покращення клієнтського досвіду, оптимізація витрат або розширення послуг.

2. Інвестиції в технології. Фінансування розробки нових IT-рішень, автоматизацію процесів, впровадження AI, блокчейну, IoT тощо.

3. Управління персоналом. Забезпечується підготовка кваліфікованих фахівців, які здатні працювати з новітніми технологіями.

4. Аналіз ризиків. Стратегічні підходи передбачають оцінку ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій, таких як кіберзагрози, технічні збої або репутаційні втрати.

У табл. 3.2 систематизуємо компоненти сучасних стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі України.

Таблиця 3.2

Компоненти сучасних стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі України

Стратегічний підхід	Визначення цілей інноваційного розвитку	Інвестиції в технології	Управління персоналом	Аналіз ризиків
1	2	3	4	5
Відкриті інновації (Open Innovation)	Залучення зовнішніх партнерів і стартапів для розробки нових продуктів і послуг, покращення клієнтського досвіду через колаборацію з іншими гравцями фінансового ринку.	Інвестиції в стартапи, створення інкубаторів та акселераторів, участь у міжнародних фінтех-платформах.	Підвищення кваліфікації співробітників для роботи з відкритими платформами, взаємодія з партнерами через інтер-фейси API.	Оцінка ризиків, пов'язаних із захистом інтелектуальної власності, кіберзагрозами та несумісністю технологій партнерів.

1	2	3	4	5
Екосистемний підхід	Розвиток платформ, що об'єднують різні фінансові й нефінансові сервіси для створення цілісної інноваційної екосистеми, що забезпечує клієнтам комплексні рішення.	Вкладення в платформи з відкритим доступом до даних, інтеграцію технологій для розвитку різних послуг.	Розвиток міжфункціональних команд для інтеграції різних послуг і технологій.	Оцінка ризиків, пов'язаних із взаємодією між різними сервісами, безпекою даних і відповідальністю за інформаційні технології в екосистемі.
Автономний банкінг (Autonomous Banking)	Автоматизація банківських операцій і обслуговування клієнтів, зменшення потреби в людському втручанні через використання штучного інтелекту та машинного навчання для обробки транзакцій.	Інвестиції в розробку AI-платформ, автоматизацію процесів, використання чат-ботів та автоматизованих систем прийняття рішень.	Підготовка персоналу до роботи з новими технологіями автоматизації, аналіз і навчання на даних.	Оцінка ризиків, пов'язаних із помилками в алгоритмах, втручанням шахраїв і потенційними збоями в автоматизованих системах.
Блокчейн-рішення	Використання технології блокчейн для забезпечення прозорості і безпеки фінансових транзакцій, а також для зниження витрат на проведення транзакцій та боротьби з шахрайством.	Вкладення в розробку блокчейн-мереж, створення власних блокчейн-платформ для транзакцій і контрактів.	Підготовка до роботи з дистрибутивними реєстрами, криптографією та розподіленими обчисленнями.	Оцінка ризиків, таких як вразливості в протоколах, шахрайство, правові ризики в різних юрисдикціях та стабільність блокчейн-мереж.
Банкінг на базі API (Banking-as-a-Service)	Створення банківських послуг на основі API, що дозволяє іншим компаніям інтегрувати банківські сервіси у свої платформи, створюючи нові канали для надання фінансових послуг.	Інвестиції в розвиток API та інфраструктури для інтеграції, партнерські програми з фінтех-компаніями.	Формування спеціалізованих команд для розробки API і управління партнерськими взаєминами.	Ризики безпеки при відкритому доступі до API, проблеми з сумісністю та порушенням законодавства щодо персональних даних.
Гейміфікація (Gamification)	Впровадження елементів ігор у банківські сервіси для підвищення залученості клієнтів, мотивації до використання послуг і збільшення лояльності.	Інвестиції в розробку мобільних додатків, ігрових механізмів для банківських послуг.	Розвиток навичок персоналу у взаємодії з клієнтами через ігрові елементи та підтримка клієнтської мотивації.	Оцінка ризиків, пов'язаних із залежністю від гейміфікаційних елементів, перевантаженням інформацією, зниженням ефективності при неправильному застосуванні.
Банкінг на основі IoT (Internet of Things)	Впровадження технології IoT для автоматизації і персоналізації банківських послуг, зокрема через пристрої, що можуть взаємодіяти з банківськими сервісами, такі як смарт-гаджети та датчики.	Вкладення в розвиток IoT-інфраструктури, інтеграцію з мобільними додатками та пристроями для підключення до банківських систем.	Підготовка персоналу до роботи з IoT, обробка та аналіз даних з пристроїв.	Ризики збоїв у роботі пристроїв, питання безпеки і конфіденційності даних, правова відповідальність за дані клієнтів.

Джерело: власна розробка автора

Аналіз наведених у табл. 3.2 даних свідчить про те, що сучасні стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі України мають бути орієнтовані на інтеграцію новітніх технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності банківських установ. Кожен з підходів має свої унікальні аспекти і вимагає значних інвестицій у технології, розвиток персоналу та оцінку ризиків, пов'язаних із впровадженням інновацій.

Відкриті інновації дозволяють банкам взаємодіяти з зовнішніми партнерами та стартапами для створення нових продуктів, що може значно покращити клієнтський досвід та прискорити розвиток інновацій. Однак важливо враховувати ризики щодо безпеки даних і захисту інтелектуальної власності.

Екосистемний підхід акцентує увагу на інтеграції різних фінансових та нефінансових сервісів в єдину платформу, що забезпечує комплексні рішення для клієнтів. Він потребує значних інвестицій в розробку технологій і ретельного управління ризиками, такими як несумісність сервісів та загрози для безпеки даних. Автономний банкінг та банкінг на базі IoT орієнтовані на автоматизацію банківських операцій і інтеграцію фізичних пристроїв з фінансовими сервісами, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність обслуговування клієнтів, проте існує потреба в значних інвестиціях в новітні технології та управлінні потенційними ризиками, такими як збої в роботі систем і питання безпеки.

Блокчейн-рішення сприяють підвищенню прозорості і безпеки фінансових транзакцій, а також боротьбі з шахрайством, однак вони вимагають високих технологічних інвестицій і можуть мати правові та технічні перепони на етапі впровадження. Банкінг на базі API та гейміфікація представляють інноваційні підходи для інтеграції банківських послуг у зовнішні платформи та підвищення залученості клієнтів через ігрові елементи, що відкриває нові можливості для розвитку банківських послуг, але потребує високої кваліфікації персоналу та ретельного моніторингу ризиків, пов'язаних із захистом даних та збоєм технологій.

Запропоновані підходи вимагають системного підходу до інвестування в технології, управління персоналом і оцінки ризиків, що дозволяє створити стійкі й ефективні банківські інновації в умовах цифрової економіки.

Впровадження кожної інновації в банківську діяльність можна розглядати як IT-проект, оскільки кожен етап, від ідеї до реалізації, вимагає ретельного планування, координації та управління ресурсами. Враховуючи високу складність та ризики, пов'язані з інтеграцією нових технологій, важливо правильно вибрати модель управління IT-проектами. Така модель повинна забезпечити не лише ефективне впровадження інновацій, але й оптимізувати витрати, забезпечити економію ресурсів та знизити фінансові ризики, що дозволить банкам успішно реалізовувати інноваційні стратегії, максимізуючи прибутки при мінімальних витратах.

У своєму дослідженні І. Станкевич, Є. Борисевич, С. Клікіч виявили, що «основними та часто використовуваними моделями управління проектами є: Каскадна модель, SCRUM, Lean, Kanban. Кожна із зазначених моделей базується на різноманітних методологіях та інструментарії» [107]. Ми погоджуємося з цим твердженням і пропонуємо розглянути їх значимість (цінність) у сфері управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки (табл. 3.3).

З табл. 3.3 видно, що кожна з моделей управління IT-проектами має свої особливості, переваги та недоліки, що визначають їх застосування в різних сферах банківського бізнесу.

Каскадна модель є традиційним підходом з чітко визначеними етапами проекту, що дозволяє забезпечити контроль за виконанням на кожному етапі. Проте, її основним недоліком є мала гнучкість, що робить її менш актуальною в умовах швидких змін і інновацій, характерних для цифрової економіки.

SCRUM пропонує високу гнучкість і швидкість доставки, що є ключовим для банківських інноваційних проектів, де важлива здатність адаптуватися до швидких змін ринку та потреб клієнтів. Це робить SCRUM однією з найбільш актуальних (цінних) моделей для впровадження інновацій у банківському секторі.

Значимість (цінність) використання моделей управління IT-проектами у сфері управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки

Модель управління IT-проектом	Короткий зміст	Інструменти впровадження	Переваги використання у сфері управління інноваціями в банківському бізнесі	Недоліки використання у сфері управління інноваціями в банківському бізнесі	Приклади застосування
1	2	3	4	5	6
Каскадна модель	Послідовне виконання етапів проекту, де кожен етап залежить від попереднього	Документація, чітко визначені етапи проекту	Простота управління, зрозумілість для великих проектів	Мала гнучкість, довгий час до кінцевого результату	Великий банківський проект по автоматизації основних операцій
SCRUM	Модель гнучкого управління проектом, з фокусом на швидкій доставці продукту	Скрам-зустрічі, ролі (Scrum Master, Product Owner)	Швидкість доставки, покращення взаємодії в команді, регулярні перевірки прогресу	Може бути складно застосовувати у великих компаніях без підготовки персоналу	Впровадження нової мобільної платформи для клієнтів банку
Lean	Орієнтація на мінімізацію витрат та максимальну ефективність	Мінімізація неефективних етапів, аналітика даних	Зниження витрат, покращення процесів, економія ресурсів	Може призвести до занадто великої оптимізації, яка ускладнює інноваційний процес	Оптимізація банківських операцій, скорочення часів обробки транзакцій
Kanban	Візуалізація процесів, щоб керувати потоком роботи за допомогою дощок Канбан	Канбан-дощки, візуалізація процесів	Простота впровадження, прозорість процесів, висока гнучкість	Не завжди зручна для великих проектів, потребує постійного оновлення інформації	Оптимізація процесів обробки заявок на кредити або депозити в банку

Джерело: власна розробка автора

Lean фокусується на мінімізації витрат і оптимізації процесів, що також важливо для банків, але надмірна оптимізація може знизити креативність і гнучкість у розвитку нових інновацій. Тому її застосування вимагає обережного підходу.

Kanban забезпечує прозорість і простоту впровадження завдяки візуалізації процесів, що допомагає покращити управління робочими потоками. Проте ця модель може бути менш ефективною для великих проєктів без належної організації.

Ураховуючи швидкий розвиток технологій, необхідність адаптації до змін і високі вимоги до швидкості реалізації інновацій, модель SCRUM є найбільш актуальною для управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки. Вона дозволяє банкам забезпечити швидку і ефективну реалізацію інноваційних проєктів, підтримуючи при цьому гнучкість і інтерактивну співпрацю між командами.

До основних принципів методології SCRUM віднесемо наступні:

- «за встановлені спринти замовник отримує готовий продукт з можливостями, які мають максимальний пріоритет;
- у процесі розробки команда збирається для обговорень, завдяки яким здійснюється детальна перевірка виконання завдань;
- доопрацювання проєкту, визначивши цілі, що перетворюються в завдання, та встановивши тривалість спринту;
- резерв проєкту – перелік вимог до функціональності об'єкта розробки, резерв спринту – список функціональних можливостей з резерву проєкту, необхідних замовнику. Пункти розставлені залежно від важливості;
- у процесі розробки визначаються ролі: Product Owner, SCRUM Master і SCRUM-команда» [107].

Методологія SCRUM спрямована на безперервну зміну пріоритетів вимог бізнесу, що нарощує прибутковість проєкту ще на початкових стадіях. Через регулярні зустрічі SCRUM-команди і власника продукту, коли учасники одержують зворотний зв'язок один від одного, в команди виходить здійснювати розробку саме такого програмного забезпечення, яке якнайкраще відповідає сподіванням замовника. Значна перевага – змога слідкувати за проміжним продуктом, який розроблений чи впроваджений впродовж відповідного спринту. Завдяки цьому вдається з'ясувати й корегувати помилки реалізованого

фрагмента на ранніх стадіях. В зазначеному також полягає рівень якості проекту. Власник продукту із колегами має можливість прослідкувати за роботою програмного забезпечення, хоч і з мінімальною кількістю змог.

Відтак, модель SCRUM є найбільш актуальною (значимою, цінною) для управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки з наступних причин:

- гнучкість та адаптивність. У сучасному банківському середовищі, де технології швидко змінюються, модель SCRUM дозволяє оперативно адаптуватися до нових вимог і умов. Процес розбитий на короткі цикли (спринти), що дозволяє гнучко реагувати на зміни, відгукуватися на зворотний зв'язок і вносити корективи в процес реалізації інновацій;

- швидкість реалізації. Зважаючи на потребу швидко впроваджувати нові технології та продукти, SCRUM дозволяє банкам значно зменшити час між запуском проекту і його впровадженням. Регулярні перевірки і вдосконалення протягом коротких циклів дають можливість швидко доставляти функціональні рішення на ринок, що критично важливо в умовах цифрової економіки;

- інтерактивна співпраця. SCRUM базується на активному спілкуванні та співпраці всіх учасників команди (Scrum Master, Product Owner, розробники), що сприяє покращенню взаємодії між різними відділами і допомагає швидше вирішувати проблеми. Це особливо важливо для банків, де інноваційні проекти часто вимагають інтеграції з різними функціональними підрозділами (ІТ, маркетинг, операційний менеджмент);

- підвищення ефективності. Модель SCRUM сприяє безперервному вдосконаленню і мінімізації витрат на проекти, оскільки фокус на коротких термінах і реальних результатах дозволяє уникнути витрат на непотрібні функції або затримки. Це критично для банків, які повинні зберігати високу ефективність витрат і ресурсів при впровадженні нових технологій.

Загалом, завдяки своїй гнучкості, швидкості реалізації, інтерактивній співпраці та ефективності, SCRUM стає ідеальним інструментом для управління інноваціями в банківському секторі в умовах цифрової економіки.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки є критичними для забезпечення конкурентоспроможності банків у швидко змінному середовищі. В умовах постійного розвитку нових технологій, зміни споживчих очікувань та цифровізації економіки, банки повинні активно впроваджувати інноваційні стратегії, щоб задовольнити потреби клієнтів та зберегти свою позицію на ринку.

Основними стратегічними підходами є використання гнучких моделей управління проектами, таких як SCRUM, Lean, Kanban, каскадна модель, які дозволяють оперативно реагувати на зміни, знижувати витрати і швидко доставляти інноваційні продукти. Крім того, стратегія управління інноваціями має включати технологічні, організаційні та фінансові складові, що дозволяють ефективно інтегрувати нові технології, оптимізувати внутрішні процеси та знижувати витрати на їх впровадження. Такі підходи дозволяють банкам не лише покращувати якість обслуговування клієнтів, а й досягати більшої ефективності в управлінні ресурсами. Вони сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності банків до нових умов і вимог цифрової економіки, що дозволяє не лише відповідати на виклики часу, а й виявляти нові можливості для зростання та розвитку.

З огляду на це, для банківських установ в Україні важливо активно впроваджувати інноваційні стратегії, орієнтуючись на найбільш ефективні методи управління проектами та технологічні рішення, що відповідатимуть вимогам цифрової трансформації.

3.2. Модернізація технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах на засадах організаційно-управлінських трансформацій

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки модернізація технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу набуває особливої актуальності. Швидкий розвиток технологічних рішень, зростання

вимог споживачів до якості банківських послуг, а також посилення конкуренції на ринку фінансових послуг змушують банки адаптуватися до нових викликів та шукати ефективні механізми управління інноваціями. Модернізація технологій охоплює як впровадження новітнього програмного забезпечення та автоматизованих систем, так і оптимізацію управлінських процесів для підвищення ефективності та продуктивності діяльності банків. Важливим елементом є застосування інструментів, які дозволяють гнучко реагувати на зміни ринку, знижувати витрати на реалізацію інноваційних проєктів і швидко виводити на ринок нові продукти та послуги. Таким чином, модернізація технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу є ключовим чинником забезпечення стійкого зростання та конкурентоспроможності банківських установ в умовах цифрової економіки. Як зазначає О. Губа та М. Губа, «банки вкладають мільярди в розвиток інновацій у банківській справі через:

1) зниження доходів від «традиційного банкінгу» в умовах низьких процентних ставок;

2) більш суворе банківське нормативно-правове середовище, яке знижує доходи і збільшує витрати;

3) нові технології, які знижують бар'єри входу для нових підприємств у галузь банківської справи, що полегшує конкуренцію з існуючими банками» [17].

Також витрати на інновації нерідко не вважаються статтею, котру можна капіталізувати відповідно до поточних положень бухгалтерського обліку, таких як Загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку (Generally Accepted Accounting Principles, GAAP) і Міжнародні стандарти фінансової звітності (далі – МСФЗ). Така неспроможність капіталізувати витрати на інновації постає з огляду на певні знані проблеми, а саме процеси й продукти, які розроблено на внутрішньому рівні компанії, можна капіталізувати лише згідно з МСФЗ; вартість інновацій передбачає витрати на навчання, управління кадрами й велику

кількість інших ініціатив, що формують культуру та змоги, проте не виражені регулярно.

В банківських установах увага в основному зосереджується на стратегії, культурі інновацій й описі цифрових технологій з незначною характеристикою даних щодо своїх витрат на інновації, ефективності, показниках та цілях. Це може мати зв'язок із тим, що банки зазвичай не дають пояснень щодо того, яким чином вони визначають успішність інноваційної діяльності.

При вирішенні питання про те, як визначити цінність інновацій, банківські установи акцентують на наступному:

1) «інновації – інтелектуальний капітал, але цінність інновацій ураховує кілька капіталів, включаючи:

– виробничий капітал, який стосується програмного забезпечення та апаратних засобів (нові ІТ-платформи для мобільного банкінгу);

– людський капітал, що пов'язаний зі здатністю та бажанням працівників до інновацій, адже інновації часто називають «культурою», а не «процесом»;

– взаємовідносини капіталу, адже це стосується здатності будувати зв'язки з підприємцями, які прагнуть змінювати спосіб здійснення банківської справи;

2) чутливість інформації. Розвиток нових цифрових бізнес-рішень розглядається як значна конкурентоспроможна перевага, будь-які деталі розкриття інформації щодо таких ініціатив вважаються чутливими;

3) доступність даних. Ураховуючи труднощі вимірювання вартості та ефективності інновацій у поєднанні з неможливістю капіталізувати витрати на інновації в більшості бухгалтерських структур, є відсутність доступних даних;

4) питання вимірювання існують у багатьох формах:

– витрати на створення нової цифрової бізнес-моделі (вартість ІТ-програм, обладнання, інноваційних відділів тощо) є чистим виміром вартості інновації;

– неможливо всебічно охопити вартість, а тим більше вартість, спрямовану на впровадження культури інновацій працівників банку» [143].

Визначення та вимірювання цінності інновацій у банківському бізнесі є складним процесом, що потребує врахування багатьох чинників.

По-перше, інновації не обмежуються лише технологічними рішеннями, а мають багатосторонню природу, яка охоплює кілька видів капіталу. Виробничий капітал, що включає програмне забезпечення, апаратні засоби й нові ІТ-платформи, є основою для впровадження інноваційних технологій, зокрема цифрового банкінгу. Людський капітал відіграє не менш важливу роль, адже саме навички, знання та мотивація працівників визначають ефективність інноваційного процесу. Відповідно, культура інновацій у банку стає фундаментальним фактором успішного розвитку, оскільки інновації є не стільки процесом, скільки культурою мислення та дій. Капітал взаємовідносин забезпечує можливість створення стратегічних партнерств і кооперації з підприємцями та стартапами, що сприяє прискоренню впровадження нових бізнес-рішень.

По-друге, одним із ключових викликів є чутливість інформації, пов'язана з інноваціями. Оскільки нові цифрові бізнес-моделі можуть створити значну конкурентну перевагу, банківські установи намагаються мінімізувати розкриття деталей щодо ініціатив, аби зберегти лідерські позиції на ринку. Це ускладнює відкритий аналіз і вимірювання цінності інновацій, що є природним обмеженням у конкурентному середовищі.

Третім важливим аспектом є доступність даних. Більшість бухгалтерських систем не дозволяють капіталізувати витрати на інновації, що призводить до відсутності прозорих та доступних показників ефективності. Витрати на інновації, такі як розробка нових ІТ-рішень або функціонування інноваційних відділів, можуть бути чітко виміряні, однак їхній вплив на загальну цінність банку не завжди можна оцінити повною мірою.

Крім того, питання вимірювання інновацій існує у різних формах. Витрати на створення інновацій є прямим показником вартості, але інтеграція культури інновацій у діяльність банківської установи є складною для кількісного оцінювання. Позитивний вплив таких інвестицій часто проявляється у

довгостроковій перспективі, що ще більше ускладнює їхню оцінку в короткостроковому періоді.

Таким чином, обґрунтування цінності інновацій у банківському бізнесі потребує комплексного підходу, який враховує як фінансові витрати на створення інноваційних рішень, так і нематеріальні аспекти, зокрема людський капітал, корпоративну культуру та стратегічні партнерства. Це дозволяє розглядати інновації не лише як окремі проекти, а як довгострокову інвестицію в розвиток конкурентоспроможності банківської установи в умовах цифрової економіки.

Значущість інновацій і розробка нових рішень, що застосовують розширену аналітику, цифрові технології й нові платформи доставки, відіграють дедалі більшу роль. Тому що технології й надалі розвиваються, банківська сфера продовжує пришвидшувати свої інвестиції в інновації, а також цифрові вдосконалення, серед яких:

1. «Обслуговування сегмента. Згідно з Accenture (консалтингова компанія у США), «багато банків мають продукти, орієнтовані на вікові демографічні кластери, але зараз деякі банки орієнтуються на спосіб життя, цінності та прагнення». Цей рівень персоналізації включає у себе кластеризацію клієнтської бази з просунутими критеріями, де орієнтовані на людину дизайнерські концепції та інструменти CRM (система управління взаємовідносин із клієнтами) допомагають банкам і кредитним спілкам зіставляти потреби з рішеннями в режимі реального часу. Однак споживачі мають бути готовими визнати цінність програми і здатними заплатити за неї. Інновації та обслуговування одного сегмента не обмежуються окремими споживачами. Банки та кредитні спілки повинні також зосередити свої зусилля на сегменті малого і середнього бізнесу (МСП) та потребах окремих підприємств. Багато організацій, що надають фінансові послуги, використовують підхід GAFA (Google/Amazon/Facebook/ Apple), використовуючи ідеї й дані, отримані від сервісів та окремих організацій, для розвитку свого основного бізнесу.

2. Розширення відкритого банкінгу. Все більше і більше регуляторних органів у всьому світі вимагають від банківських організацій забезпечити клієнтам можливість безпечного обміну даними з третіми сторонами для забезпечення нових фінансових послуг та збільшення конкуренції в банківській сфері. Завдяки тому, що дані облікового запису та платежів доступні через безпечні інтерфейси програмування прикладних програм (API), споживачі мають більшу можливість та контроль над тим, як вони взаємодіють зі своїми постачальниками фінансових послуг.

3. Прихильність Phygital-доставки. Через високу вартість традиційної мережі філій та збільшення кількості транзакцій через цифрові канали все більше компаній, що надають традиційні фінансові послуги, впроваджують банківські структури, призначені тільки для цифрових технологій (для надання депозитів, кредитів, інвестицій та спеціалізованих послуг). Phygital-технології вважаються технологіями майбутнього. У будь-якому місці можна буде скористатися будь-якими банківськими послугами, адже весь світ, використовуючи таку інновацію, уявляється як невичерпне джерело інформації. Завдання банків полягатиме у визначенні правильного поєднання фізичного і цифрового в 2019 р. та в подальшому.

4. Прогнозуюче банківське обслуговування, кероване AI (штучним інтелектом). Уперше банківська індустрія може консолідувати всі внутрішні і зовнішні дані, створюючи прогнозні профілі клієнтів і учасників у режимі реального часу. Завдяки великим і доступним даним про споживачів фінансові установи всіх розмірів можуть надавати їм поради на майбутнє. Таке розширене використання даних поліпшить можливості користувачів, підвищивши безпеку й ефективність. Це перетворення може також призвести до виключення певних традиційних продуктів (чеки, кредити, платежі) з появою універсальних рішень з управління грошовими коштами.

5. Платежі всюди. Тенденції інновацій у сфері платежів будуть виникати в поєднанні з Інтернетом речей (IoT), точками продажу (POS), мобільними гаманцями, криптовалютою і блокчейном. Результатом цього нововведення в

платежах буде зниження здатності диференціюватися за можливостями бек-офісу, зниження комісійних за транзакції, а також підвищення важливості диференційованого користувацького досвіду і застосування величезного масиву даних. Інформація про платежі забезпечує основу для поведінки споживачів та малого бізнесу і дає змогу організаціям, здатним обробляти величезні обсяги платежів, якнайкраще обслуговувати споживачів у майбутньому» [142].

6. Використання генеративного штучного інтелекту (Generative AI). Сучасний розвиток генеративного ШІ дозволяє банкам значно оптимізувати клієнтське обслуговування, автоматизувати рутинні процеси та підвищити рівень персоналізації послуг. Наприклад: створення віртуальних помічників для обслуговування клієнтів у режимі 24/7 з природною мовою спілкування; автоматизація процесів кредитного скорингу, аналізу ризиків і шахрайства; генерація персоналізованих пропозицій для клієнтів на основі аналізу даних у режимі реального часу.

7. Стійкі фінанси та ESG-інновації. В умовах глобальних викликів, таких як зміна клімату та соціальна відповідальність, банки активно впроваджують ESG (Environmental, Social, Governance)-принципи. Це включає: зелене кредитування для бізнесів, які інвестують у сталі проекти; впровадження екологічно чистих рішень у банківській діяльності, зокрема цифрових операцій замість паперових документів; оцінка ESG-рейтингу позичальників для прийняття фінансових рішень.

8. Розвиток супердодатків (Super Apps). Банки все частіше створюють супердодатки, які об'єднують широкий спектр фінансових та нефінансових послуг на одній платформі. Це дозволяє здійснювати платежі, управління інвестиціями, страхування та кредитування в єдиному інтерфейсі; інтегрувати екосистеми послуг (замовлення таксі, онлайн-шопінг тощо); використовувати біометричну аутентифікацію для безпечних та швидких транзакцій.

9. Кібербезпека на основі штучного інтелекту. У зв'язку з ростом кібератак та шахрайства, особливо в цифрових каналах, банки впроваджують нові технології: ШІ-аналітику для виявлення аномалій у транзакціях; використання

блокчейн-рішень для захисту даних клієнтів і операцій; системи, які автоматично виявляють та блокують підозрілі дії.

10. Банкінг у метавсесвіті (Metaverse Banking). Розвиток технологій віртуальної реальності (VR) та метавсесвіту відкриває нові можливості для банків: віртуальні філії, де клієнти можуть отримати консультації та доступ до банківських послуг у VR-середовищі; створення цифрових просторів для обговорення інвестицій, іпотеки та інших фінансових питань; використання метавсесвіту для розробки гейміфікованих фінансових продуктів для залучення молодих клієнтів.

11. Quantum Computing для фінансових операцій. Технологія квантових обчислень починає впливати на банківську діяльність у сфері: швидкого аналізу великих масивів даних для управління ризиками; оптимізації портфелів інвестицій; створення стійких систем для протидії кіберзагрозам завдяки надшвидким обчисленням.

12. Розвиток Embedded Finance (вбудовані фінанси). Банки впроваджують вбудовані фінансові послуги, інтегруючи їх у платформи немонетарних бізнесів: фінансові рішення безпосередньо у платформах e-commerce або транспортних додатків; програми кредитування та страхування, які доступні у межах партнерських сервісів.

13. Оміканальні рішення з використанням IoT. Технології Інтернету речей (IoT) дають можливість банкам створювати повноцінні оміканальні сервіси: автоматизація операцій через розумні пристрої; використання IoT для кредитного моніторингу та обліку активів у реальному часі.

На сьогоднішній день всі аспекти банківської діяльності перебувають у стані трансформації, включаючи:

– «безпеку: фінансова злочинність – шахрайство, електронна злочинність, відмивання грошей, хабарництво та корупція – є постійними загрозами для організацій. Нові технології та рішення полегшують для банків інтерпретацію великих обсягів даних, створюючи корисні знання для запобігання та виявлення фінансових злочинів;

– забутий пароль: біометричні дані, відбитки пальців, сканування діафрагми починають замінювати паролі як засіб перевірки ідентичності користувача та спрощення процесу входу в систему;

– мобільний гаманець: ініціювання та прийом платежів за допомогою мобільного телефону без необхідності використання традиційного банківського рахунку. Це допомагає традиційно незареєстрованим особам, які живуть далеко від філії, а також підприємствам, які працюють у віддалених регіонах від банківських установ;

– глобальне охоплення в реальному часі: Blockchain і цифрова технологія ведуть революцію у швидкості та ефективності глобальних платежів. Наприклад, компанії можуть отримати майже миттєвий глобальний доступ до своїх фондів; грошові кошти можуть постійно перебувати в русі, щоб задовольнити потреби оборотного капіталу компанії та ліквідності;

– великі дані (набори інформації настільки великих розмірів, що традиційні способи та підходи не можуть бути застосовані до них): фінансові установи використовують великі дані для підвищення рівня кібербезпеки та підвищення лояльності клієнтів» [17].

Сучасна банківська діяльність зазнає значної трансформації під впливом технологічного розвитку. Питання безпеки, зокрема фінансових злочинів, вирішуються завдяки новим технологіям та аналізу великих даних, що дозволяє ефективно виявляти та запобігати шахрайству. Традиційні паролі поступово замінюються біометричними даними, що спрощує доступ та підвищує надійність ідентифікації користувачів. Поширення мобільних гаманців забезпечує фінансову доступність для людей та підприємств у віддалених регіонах. Технологія Blockchain революціонує глобальні платежі, забезпечуючи їхню швидкість та ефективність у реальному часі. Використання великих даних дозволяє фінансовим установам підвищувати рівень кібербезпеки та формувати індивідуальні рішення для клієнтів, що зміцнює їхню лояльність. Ці інновації є ключовими елементами, що забезпечують стійкість та конкурентоспроможність банківської системи у цифрову епоху.

На наш погляд, для прискорення розвитку інновацій у банківській сфері України необхідно врахувати кілька ключових напрямів:

1. Створення сприятливого регуляторного середовища. Уряду та регуляторним органам слід розробити гнучкі нормативно-правові акти, які стимулюватимуть впровадження інновацій, зокрема технологій FinTech, open banking і цифрових платежів. Важливо адаптувати українське законодавство до європейських та світових стандартів, як-от PSD2 для відкритого банкінгу.

2. Розвиток цифрової інфраструктури. Швидке та стабільне інтернет-покриття, розширення доступу до цифрових технологій, розвиток кібербезпеки та впровадження хмарних сервісів є основою для успішної цифровізації банківської системи.

3. Підвищення фінансової грамотності населення. Для успішного впровадження інновацій важливо, щоб споживачі розуміли та довіряли новим цифровим рішенням. Проведення освітніх програм, семінарів та кампаній щодо фінансової грамотності допоможе прискорити прийняття інновацій серед населення.

4. Фокус на клієнтоорієнтованість і персоналізацію. Банкам слід активніше використовувати аналітику даних для створення персоналізованих послуг та підвищення задоволеності клієнтів, що допоможе утримати конкурентну перевагу на ринку.

5. Залучення міжнародного досвіду. Важливо переймати досвід країн-лідерів у банківських інноваціях (ЄС, США, Китай) через навчальні програми, спільні ініціативи та залучення міжнародних експертів.

Синергія цих елементів дозволять Україні прискорити цифрову трансформацію банківської системи та зробити її конкурентоспроможною на світовому ринку.

Як було з'ясовано у попередньому розділі, в Україні вже розвиваються такі інновації, як мобільний банкінг, інтернет-банкінг, зона 24, електронний залишок, POS-термінали, інтернет-еквайринг, безконтактні розрахунки, технологія віртуальних банків. Зважаючи на це, у подальшому основний акцент має бути

зроблено на наступних технологіях управління інноваційним розвитком для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності банків в умовах цифрової економіки (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Актуальні технології управління інноваційним розвитком для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності банків в умовах цифрової економіки

Технологія	Обґрунтування	Переваги
1	2	3
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Використання AI для автоматизації процесів, персоналізації послуг та покращення управління ризиками.	- Підвищення ефективності антифрод-систем. - Персоналізація банківських продуктів. - Оптимізація процесів.
Блокчейн-технології	Використання для забезпечення прозорості та безпеки фінансових операцій, швидких транзакцій.	- Зниження витрат на транзакції. - Збільшення швидкості міжнародних платежів. - Покращення довіри.
Open Banking	Впровадження відкритих API для співпраці з фінтех-компаніями, що дає змогу створювати нові послуги.	- Розширення спектру послуг. - Підвищення зручності для клієнтів. - Стимулювання конкуренції на ринку.
Хмарні технології (Cloud Computing)	Зниження витрат на інфраструктуру, підвищення гнучкості та швидкості обслуговування клієнтів.	- Зберігання та обробка великих обсягів даних. - Резервне копіювання даних. - Тестування нових продуктів.
Біометрична ідентифікація та кібербезпека	Підвищення безпеки та зручності ідентифікації клієнтів через біометрію та вдосконалення кіберзахисту.	- Підвищення рівня безпеки. - Зниження ризиків шахрайства. - Спрощення процесів автентифікації.
Інтернет речей (IoT)	Використання IoT для моніторингу активів в реальному часі та автоматизації бізнес-процесів.	- Автоматизований моніторинг активів. - Оптимізація бізнес-процесів. - Покращення клієнтоорієнтованості.
Віртуальні банки (необанки)	Створення безфілійних банків для зниження витрат на інфраструктуру та надання вигідних тарифів.	- Зниження операційних витрат. - Швидке впровадження цифрових продуктів. - Доступність послуг для всіх.
Роботизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних банківських операцій для зниження витрат і підвищення ефективності.	- Прискорення обробки даних. - Оптимізація внутрішніх операцій. - Зменшення помилок.

Джерело: власна розробка автора

Визначимо ключові напрями, які можуть суттєво вплинути на розвиток інновацій та забезпечення конкурентоспроможності банків в умовах цифрової економіки.

1. Висока важливість інтеграції нових технологій. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) мають великий потенціал для оптимізації бізнес-процесів у банках, зокрема в управлінні ризиками, персоналізації послуг та антифрод-системах. Впровадження AI дозволить не лише знизити витрати, а й поліпшити якість обслуговування клієнтів, що є важливим фактором для банків у конкурентному середовищі.

2. Технології для покращення клієнтського досвіду. Open Banking має значний потенціал для розширення спектра фінансових послуг. Завдяки відкритим API банки можуть співпрацювати з фінтех-компаніями, що дозволяє пропонувати клієнтам нові, персоналізовані послуги. Цей підхід допоможе не лише підвищити зручність для користувачів, а й стимулювати конкуренцію на ринку, забезпечуючи більший вибір для клієнтів. Інтернет речей (IoT) дозволяє банкам автоматизувати обробку даних та моніторити активи в реальному часі. Це може значно покращити клієнтоорієнтованість, оскільки дозволяє надати точніші послуги, наприклад, автоматизовану оцінку застави або моніторинг стану кредитів. Такі технології також відкривають нові можливості для персоналізації продуктів і сервісів.

3. Безпека та захист даних. Безпечна ідентифікація та кібербезпека є основними технологіями для збереження довіри клієнтів. Банк, що використовує біометрію для ідентифікації клієнтів, може забезпечити більш високий рівень безпеки, знижуючи ризики шахрайства. Крім того, технології кіберзахисту є важливими для захисту даних клієнтів від кіберзагроз, що особливо актуально в умовах цифровізації.

4. Моделі ведення бізнесу та операційна ефективність. Віртуальні банки (необанки) в Україні набувають популярності завдяки своїй здатності пропонувати більш вигідні тарифи, мінімізуючи витрати на інфраструктуру. Ці банки не мають фізичних відділень, що дозволяє їм знижувати операційні витрати і одночасно пропонувати конкурентоспроможні умови для клієнтів. Віртуальні банки можуть стати важливим інструментом у розвитку фінансової інклюзії та задоволення потреб клієнтів у віддалених регіонах. Роботизація

процесів (RPA) дозволить автоматизувати багато рутинних операцій, що допоможе знизити витрати та покращити ефективність. Цей підхід сприятиме швидшому виконанню завдань, зменшенню кількості помилок і поліпшенню обслуговування клієнтів.

Всі ці інновації, зокрема AI, блокчейн, Open Banking та IoT, є важливими для майбутнього розвитку банківського сектору України. Українські банки мають можливість стати лідерами в інноваційному розвитку, якщо зосередяться на впровадженні сучасних технологій. Першочерговим завданням має стати інтеграція штучного інтелекту, блокчейн-рішень і Open Banking для покращення клієнтського досвіду, підвищення безпеки та зниження операційних витрат.

Автоматизація процесів здійснення електронних банківських платежів є одним із найбільш розповсюджених застосувань машинного навчання у фінансах. Технологія дає змогу виконати заміну ручної роботи, здійснити автоматизацію повторюваних завдань та, крім того, покращити ефективність. Як наслідок, машинне навчання дозволяє компаніям здійснити оптимізацію витрат, поліпшити досвід клієнтів та збільшити обсяги послуг. Як зазначають Р. В. Лавров, І. В. Садчикова, І. О. Середюк, «найближчим часом штучний інтелект (ШІ), хмарні обчислення (Cloud Computing), автоматизація роботизованих процесів (RPA) та блокчейн набуватимуть дедалі більшого значення для успіху банків. Хоча ці системи є складними й важко інтегруються в наявні процеси, якщо все виконано правильно, але вони створюють безпрограшну ситуацію для банку та його клієнтів, будуючи довіру й залучення до цього процесу. Водночас людський капітал є життєво необхідним для підсилення технологічних послуг» [57].

Основними чинниками запровадження інновацій в систему банківських електронних платежів залишаються: безпека та захист персональних даних. Безперервні загрози безпеці у фінансах посилюються водночас із зростаючим числом транзакцій, користувачів та сторонніх інтеграцій. Щоб розв'язати цю проблему, банки також використовують технології машинного навчання.

Наприклад, «банківські установи можуть використовувати цю технологію для моніторингу сотень і тисяч параметрів транзакцій на будь-якому рахунку в режимі реального часу. Алгоритм вивчає кожну дію, яку приймає власник картки, а також оцінює чи спроба діяльності характерна для конкретного користувача. Така модель із високою точністю помічає шахрайські дії. Якщо система виявляє підозрілу поведінку облікового запису, вона може вимагати від користувача додаткової ідентифікації для підтвердження транзакції або взагалі заблокувати транзакцію, коли існує ймовірність шахрайства» [57]. Алгоритму машинного навчання необхідно тільки декілька секунд, щоб оцінити транзакції. Завдяки швидкості вдається попередити шахрайство в режимі реального часу, а не тільки його викрити тоді, коли злочин уже скоєно.

Алгоритми машинного навчання, крім того, здатні суттєво посилити безпеку мережі, через це саме сьогодні їх використовують для викриття й ізоляції кіберзагроз. Вірогідно, зазначена технологія у найближчій перспективі буде здатна формувати найбільш досконалі мережі кібербезпеки. Aduen, Payoneer, PayPal, Stripe і Skrill - це певні важливі фінтехнологічні компанії, котрі інвестують великі фінанси у машинне навчання безпеці.

У табл. 3.5 представимо ресурси та інструменти, залучення яких необхідне для розвитку інноваційних технологій у банківському секторі України.

Таблиця 3.5

Ресурси та інструменти, залучення яких необхідне для подальшого розвитку інноваційних технологій у банківському секторі України

Технологія	Ресурси, необхідні для подальшого розвитку	Інструменти Реалізації
1	2	3
Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML)	Інвестиції в інфраструктуру для обробки великих даних. Кваліфікований персонал з навичками в AI та ML. Доступ до даних для тренування моделей.	Платформи для машинного навчання (TensorFlow, PyTorch). Аналітичні інструменти для обробки BIG DATA.
Блокчейн-технології	Розробка та впровадження блокчейн-інфраструктури. Витрати на розробку і підтримку безпечних смарт-контрактів. Співпраця з технічними партнерами.	Платформи для блокчейн-розробки (Ethereum, Hyperledger). Інструменти для тестування та безпеки блокчейн-рішень.

1	2	3
Open Banking	Впровадження політики відкритих API. Співпраця з фінтех-компаніями. Законодавче забезпечення для захисту даних клієнтів.	API-платформи для банківських сервісів. Рішення для інтеграції даних з третіми сторонами (OpenBanking, Plaid).
Хмарні технології (Cloud Computing)	Інвестиції в хмарні обчислювальні платформи (IaaS, PaaS, SaaS). Забезпечення кібербезпеки для захисту даних у хмарі. Підготовка персоналу для роботи з хмарними рішеннями.	Хмарні сервіси (Amazon Web Services, Microsoft Azure, Google Cloud). Інструменти для управління хмарними середовищами.
Біометрична ідентифікація та кібербезпека	Впровадження біометричних систем для ідентифікації клієнтів. Розвиток інфраструктури для захисту від кіберзагроз. Навчання персоналу кібербезпеці.	Біометричні рішення для ідентифікації (FaceID, сканери відбитків пальців). Антивірусні та захисні системи для кібербезпеки.
Інтернет речей (IoT)	Інвестиції в датчики і пристрої для моніторингу. Вбудовування IoT у банківські продукти для моніторингу активів. Співпраця з технологічними компаніями.	IoT-платформи для збирання та обробки даних. Сенсори та пристрої для моніторингу.
Віртуальні банки (необанки)	Інвестиції в інфраструктуру для безфілійної роботи. Розвиток цифрових банківських продуктів. Підготовка персоналу до роботи з цифровими рішеннями.	Платформи для створення та управління віртуальними банками. Мобільні додатки та інтерфейси для клієнтів.
Роботизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних процесів у банківських операціях. Впровадження систем для автоматизованого управління даними. Підготовка спеціалістів для роботи з RPA.	RPA-платформи для автоматизації (UiPath, Automation Anywhere, Blue Prism). Інструменти для автоматизації банківських операцій.

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо з табл. 3.5, для ефективного розвитку інноваційних технологій у банківський сектор України необхідно залучати ресурси, що охоплюють технологічну, людську та інвестиційну сфери.

1. Технологічні ресурси: інвестиції в інфраструктуру для обробки великих даних і використання хмарних технологій, це забезпечить банкам гнучкість, ефективність та зменшення витрат на підтримку фізичних серверів; розвиток інфраструктури для AI та ML (штучного інтелекту та машинного навчання), зокрема вбудовані платформи для обробки великих даних, що

дозволяє здійснювати персоналізацію послуг і автоматизацію процесів; блокчейн-інфраструктура, яка дозволить банкам забезпечити високий рівень безпеки і прозорості транзакцій.

2. Фінансові ресурси: інвестиції в стартапи та інноваційні проєкти для розвитку нових фінансових продуктів і послуг (банки повинні активно підтримувати інноваційні ідеї та партнерства з фінтех-компаніями); гранти та державна підтримка для реалізації проєктів цифровізації та впровадження інновацій, зокрема для тестування нових технологій в умовах експериментальних регуляторних майданчиків (сендбокс); фінансовий інжиніринг.

3. Людські ресурси: кваліфікований персонал для роботи з новими технологіями, зокрема фахівці з AI, блокчейн, IT-безпеки та роботизації процесів; навчання та підготовка спеціалістів повинні стати пріоритетом, щоб забезпечити ефективне використання новітніх технологій; експерти з кібербезпеки для розробки та впровадження захищених систем, зокрема для використання біометричних даних і для захисту персональних даних клієнтів.

На думку науковців, крім безпосередньо інноваційних технологій, «саме фінансовий інжиніринг дає змогу оптимізувати рух фінансових ресурсів, розширити горизонти фінансової політики у різних сферах діяльності банку, у тому числі у сфері цінних паперів. Особо велика роль фінансового інжинірингу полягає у вирішенні складних проблем під час проведення фінансових операцій, розроблення варіантів інвестиційних програм, модернізації політики у сфері акціонерного капіталу. У процесі фінансового інжинірингу найчастіше фінансові інструменти поділяються на складові компоненти, створюються та перевіряються на практиці вихідні інструменти, з'являються нові цінні папери» [111]. Зазначимо що хоч фінансовий інжиніринг і охоплює різноманітні галузі життєдіяльності, проте найбільше його значення виражається на ринку банківських послуг, ринку цінних паперів і на строковому ринку деривативів. Через це у фінансовому інжинірингу виокремлюють такі компоненти, як: розробка та реалізація спекулятивних стратегій у процесі торгівлі цінними

паперами; похідні фінансові інструменти; інноваційні банківські продукти; управління фінансовими ризиками.

Таким чином, фінансовий інжиніринг сприяє банківським установам у більш дієвому й оперативному реагуванні на зміни, що здійснюються в економіці, світі або на внутрішньому рівні певного банку. Отже, в обставинах жорсткої конкуренції банківські установи мусять по-максимуму сконцентрувати свої зусилля на посиленні ресурсної основи, що, в свою чергу, гарантуватиме збереження існуючих і залучення можливих клієнтів, на базі використання банківських інновацій, у т. ч. фінансового інжинірингу.

Для успішного впровадження інноваційних технологій банкам України необхідно зосередити зусилля на залученні підтримки уряду у вигляді податкових пільг, грантів для технологічних стартапів, а також на навчанні та розвитку персоналу, щоб забезпечити стабільний розвиток цифрових рішень. Інвестування в хмарні платформи, підтримка блокчейн-рішень, а також впровадження безпеки на основі AI повинні стати пріоритетними напрямками для збереження конкурентоспроможності на ринку. Саме перехід на інноваційні моделі провадження банківського бізнесу дозволить банкам України:

- «поліпшити якість банківських продуктів і послуг, додати їм нових споживчих властивостей, збільшити частку банку на фінансовому ринку;
- підвищити ефективність роботи банку шляхом економії на витратах, що сприятиме поліпшенню операційної, фінансової, маркетингової, технологічної, кадрової та організаційної роботи банків;
- оптимізувати рівень ризиків та підвищити ліквідність банківських установ через збільшення інноваційних продуктів у продуктивній лінійці;
- досягти економічних, соціальних і стратегічних ефектів, що виражається у зміцненні ринкової позиції банку, зростанні рівня задоволення потреб споживачів в інноваційних продуктах і послугах та виході банку на якісно новий технологічний рівень розвитку;
- вивести банки на міжнародний фінансовий ринок завдяки використанню інновацій міжнародного характеру» [111, с. 36].

Що стосується людських ресурсів, то для забезпечення ефективного використання новітніх технологій у банківському секторі, зокрема в сфері AI, блокчейн, IT-безпеки, роботизації процесів та біометричних даних, необхідно розробити і впровадити низку інструментів, які забезпечать розвиток кваліфікованого персоналу. Зокрема:

1. Програми навчання та сертифікації:

1.1. Онлайн-курси та платформи для навчання. Створення і впровадження навчальних програм на онлайн-платформах (Coursera, Udemy, edX, LinkedIn Learning), орієнтованих на новітні технології, такі як AI, блокчейн, кібербезпека, роботизація процесів.

1.2. Індивідуальні програми сертифікації для спеціалістів у галузі фінансів, кібербезпеки, блокчейну та машинного навчання, що надають можливість отримати міжнародно визнані сертифікати (наприклад, сертифікати від Google, IBM, Microsoft, AWS).

1.3. Внутрішні корпоративні академії. Банки можуть створювати власні освітні платформи для внутрішнього навчання, на яких співробітники отримуватимуть знання про нові технології та рішення, що застосовуються в банківській діяльності.

2. Розвиток внутрішніх тренінгових програм:

2.1. Модульні курси для співробітників. Створення гнучких програм, які охоплюють основи роботи з AI, роботизацією процесів (RPA) та блокчейн-технологіями, а також навчання основам кібербезпеки.

2.2. Практичні тренінги та воркшопи з реальними кейсами та завданнями для вивчення нових технологій в контексті банківських послуг.

2.3. Ротація фахівців між департаментами. Для кращого розуміння взаємодії між новими технологіями та бізнес-процесами можна практикувати тимчасову ротацію співробітників між технічними та бізнесовими підрозділами банку.

3. Менторство та програми стажування:

3.1. Менторські програми. Впровадження менторства, де досвідчені фахівці з нових технологій виступають як наставники для молодих співробітників. Це дозволяє швидше передавати досвід і знання щодо специфіки роботи з AI, блокчейном, безпекою тощо.

3.2. Стажування в технологічних компаніях. Співпраця з університетами та технологічними компаніями для створення програм стажування та обміну досвідом, щоб студенти та молоді спеціалісти мали можливість працювати з реальними проектами в сфері інноваційних технологій.

4. Підвищення кваліфікації через кооперацію з навчальними закладами:

4.1. Спільні курси з університетами. Банки можуть створювати партнерства з університетами та науково-дослідними установами для організації курсів, навчальних програм і магістерських програм у галузі технологій, таких як штучний інтелект, кібербезпека та блокчейн.

4.2. Науково-дослідні проекти. Запуск спільних дослідницьких ініціатив між банками та університетами для розробки нових банківських технологій або удосконалення існуючих рішень у фінансовій сфері.

5. Фахівці з кібербезпеки:

5.1. Інструменти для навчання кібербезпеці. Використання платформ, що спеціалізуються на кібербезпеці, для проведення тренінгів і симуляцій реальних кіберінцидентів. Це включає в себе розгортання лабораторій для тестування безпеки банківських систем та навчання співробітників методам виявлення та реагування на загрози.

5.2. Сертифікація в галузі кібербезпеки. Співробітники, які займаються кібербезпекою, мають отримати сертифікацію за міжнародними стандартами (наприклад, Certified Information Systems Security Professional - CISSP, Certified Ethical Hacker - CEH).

5.3. Програми для постійного оновлення знань. Кіберзагрози змінюються швидко, тому важливо регулярно проводити тренінги для фахівців з кібербезпеки щодо нових технологій і методів захисту даних, а також адаптації до нових загроз.

6. Інтеграція з міжнародними фахівцями та консультантами:

6.1. Залучення міжнародних консультантів і експертів для впровадження передових технологій у банківський сектор України, які можуть навчити та передати досвід роботи з новітніми інструментами в банківській індустрії.

6.2. Спільні тренінги з міжнародними партнерами. Проведення тренінгів і семінарів з міжнародними банками та технічними компаніями для обміну досвідом і кращими практиками у сфері інновацій.

Відтак, щоб забезпечити ефективне використання новітніх технологій, українським банкам необхідно інвестувати в постійне навчання своїх співробітників, створювати умови для їх розвитку через тренінгові програми, сертифікації, стажування, менторство та співпрацю з університетами та технологічними компаніями. Розвиток експертів з кібербезпеки та фахівців у штучному інтелекті, блокчейні та роботизації процесів має стати пріоритетом для забезпечення конкурентоспроможності та безпеки в умовах цифрової трансформації банківської системи України.

Отже, модернізація технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності банків в умовах цифрової економіки. Впровадження сучасних технологій, зокрема AI, блокчейну, Open Banking, хмарних рішень і цифрових платіжних інструментів, сприяє підвищенню ефективності управління, якості обслуговування клієнтів та рівня безпеки. Водночас результативність інноваційного розвитку залежить не лише від технологічного оновлення, а й від адаптації інновацій до потреб ринку, удосконалення регуляторного середовища, розвитку кадрового потенціалу та забезпечення кібербезпеки. Це обумовлює необхідність дослідження перспектив і тенденцій подальшого розвитку інноваційного середовища банківського бізнесу в умовах діджиталізації.

3.3. Форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації

Форсайт – це метод стратегічного планування, що спрямований на прогнозування майбутнього розвитку в різних сферах шляхом аналізу сучасних тенденцій, інновацій і потенційних сценаріїв. Основна мета форсайту полягає в тому, щоб визначити можливі варіанти розвитку подій, окреслити довгострокові пріоритети та сформувати стратегію для досягнення бажаних результатів у майбутньому [128].

Переваги форсайту розкриваються в тому, що він допомагає зрозуміти майбутні виклики та можливості; сприяє розробці інноваційних стратегій; покращує якість управлінських рішень завдяки глибокому аналізу; підвищує готовність до змін і невизначеності; Таким чином, форсайт – це потужний інструмент, що дозволяє підготуватися до можливих сценаріїв майбутнього, знизити ризики та сформувати стратегічне бачення розвитку в довгостроковій перспективі.

Розробляючи альтернативні сценарії інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації варто зауважити, що «основою інноваційного процесу є створення, впровадження та поширення сучасних цифрових технологій, особливостями яких є науково-технічна новизна, їх практичне застосування та комерційна реалізованість задля того, щоб мати змогу задовольнити нові потреби суспільства» [6]. На загальний рівень інтенсивності впровадження інноваційних технологій, зокрема, та інноваційного розвитку банківського бізнесу, загалом, впливатимуть:

– «стан зовнішнього середовища, у якому цифрові технології мають місце (тип ринку, характер конкурентної боротьби, практика державного регулювання, ступінь освіти, організаційні форми кооперації виробництва та науки тощо);

– стан внутрішнього середовища окремих господарських та організаційних систем (фінансовий і матеріально-технічний потенціал, використання цифрових технологій, зв'язки із зовнішнім середовищем та ін.);

– специфіка інтенсивності впровадження сучасних цифрових технологій як об'єкта управління» [26; 124].

Пропонуємо концептуальну схему інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації (рис. 3.1).

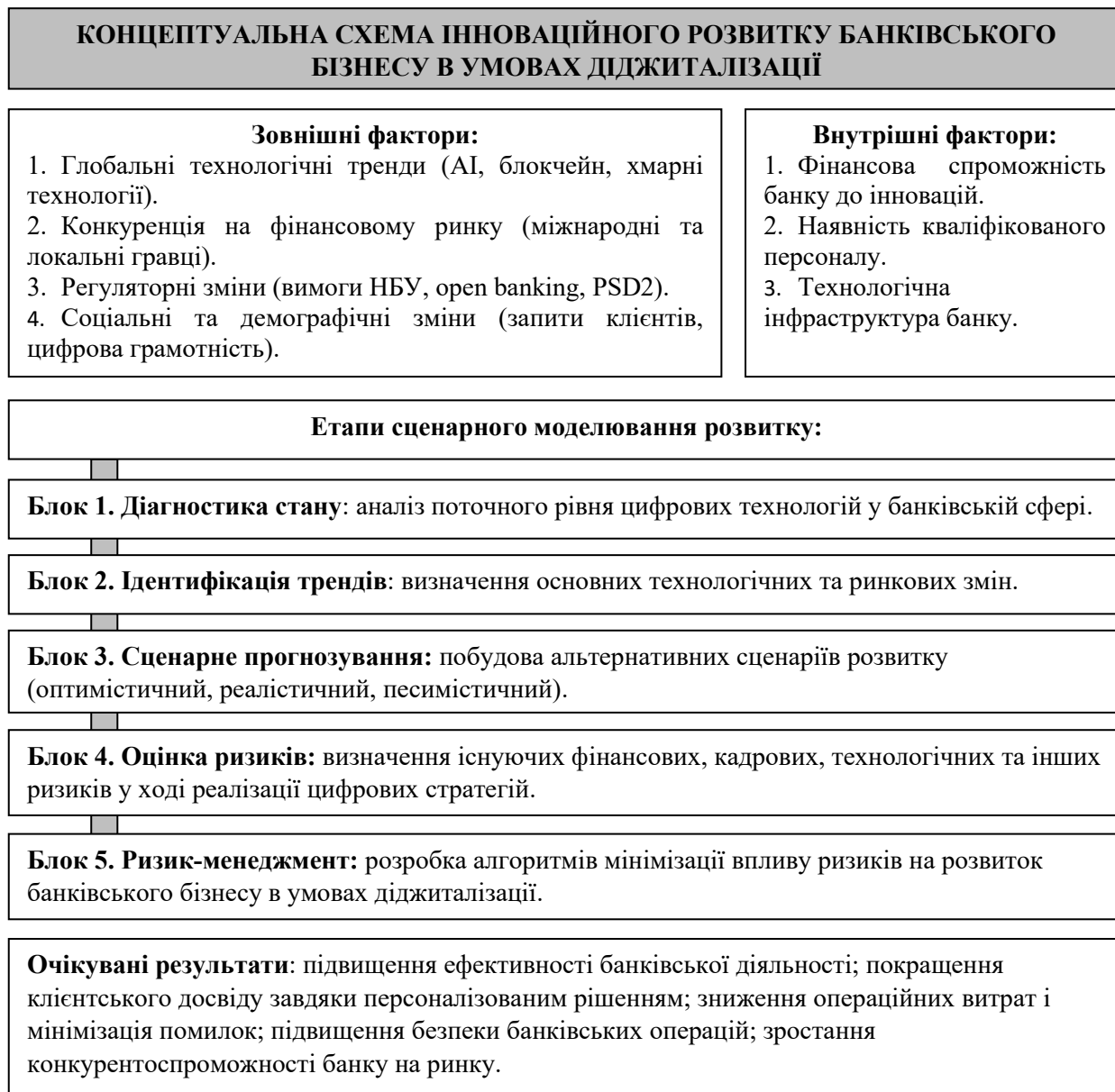


Рис. 3.1. Пропонована концептуальна схема інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації

Джерело: власна розробка автора

Концептуальна схема є ефективним інструментом для представлення складних систем у спрощеному вигляді. Вона допомагає структурувати інформацію, показати взаємозв'язки між елементами та візуалізувати динаміку

процесів. Завдяки цьому схема може широко використовуватися для аналізу, планування та прийняття стратегічних рішень у різних сферах діяльності.

Концептуальна схема моделювання динаміки розвитку банківських цифрових технологій є комплексним інструментом, що допомагає структурувати процес модернізації. Вона враховує як фактори впливу, так і етапи впровадження, визначаючи інноваційні технології та інструменти, необхідні для досягнення стратегічних цілей банків. Використання такої моделі дозволить банкам України ефективно адаптуватися до сучасних викликів та утримувати лідерські позиції на фінансовому ринку.

У результаті SWOT-аналізу поточного рівня розвитку цифрових технологій у банківській сфері у розділі 2 ми встановили, що високий рівень впровадження цифрових платформ і мобільного банкінгу забезпечує зручність для клієнтів та дозволяє банкам зменшити витрати на обслуговування. Використання аналітичних інструментів для управління даними підвищує точність прогнозування та управління ризиками. Інноваційні платформи для стартапів сприяють розвитку нових ідей та технологій у банківському секторі. В той же час, високі витрати на впровадження та підтримку нових технологій можуть стати бар'єром для банків з обмеженими ресурсами. Недостатній рівень кібербезпеки потребує постійних інвестицій та оновлень для захисту від кіберзагроз. Недостатній рівень кваліфікації персоналу та опір змінам виявляє необхідність інвестувати в навчання та розвиток працівників, а також формувати культуру, яка підтримує інновації.

Крім того, «повномасштабна війна, розпочата росією в лютому 2022 року, призвела до окупації українських територій, руйнування інфраструктури, збоїв у ланцюгах поставок, масової міграції населення, глибокої економічної та фінансової кризи і в подальшому матиме довготривалі негативні наслідки для фінансового сектору. Українська економіка пережила серйозне скорочення у 2022 році, реальний ВВП впав на 29,1%, що стало найглибшим річним падінням в історії країни. Перші місяці війни принесли найзначніші економічні втрати: падіння на 14,9% у I кварталі 2022 року. Учасники фінансового ринку отримали

значні збитки від спричинених війною збоїв операційної діяльності. Проте успіхи Сил Оборони України, надзвичайні заходи, ужиті урядом і НБУ, підтримка міжнародних партнерів сприяли стабілізації макроекономічної ситуації. У результаті економічна активність почала поступово відновлюватися завдяки усуненню перебоїв у ланцюгах постачання, релокації підприємств, звільненню окупованих територій і поверненню частини переміщених осіб. Зниження безпекових ризиків, яке передбачається з наступного року, сприятиме пришвидшенню економічного зростання до 4,3% у 2024 році та до 6,4% у 2025 році» [109].

Незважаючи на війну, інфляційні процеси в Україні продовжують залишатися контрольованими, інфляційний тиск останніми місяцями стабілізувався. Щоб зберегти макроекономічну стабільність, у воєнний період НБУ було змінено алгоритми реалізації монетарної політики.

Як відомо, «реформа фінансового сектору України, що здійснювалася за активної підтримки міжнародних фінансових організацій, сприяла макрофінансовій стабілізації та зміцненню спроможності регуляторів та учасників фінансового ринку протистояти кризовим явищам. Реформи, визначені в Комплексній програмі розвитку фінансового сектору України до 2020 року та Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, що реалізовувалися регуляторами фінансового сектору, спрямовані на подолання системних проблем у фінансовому секторі та розбудову повноцінного ринкового конкурентоспроможного середовища згідно зі стандартами ЄС» [109]. Так, останніми роками НБУ спільно з міжнародними партнерами займався розробкою та введенням нових нормативних актів стосовно капіталу та ліквідності, котрі є відповідними європейській системі CRD/CRR, для підтримки фінансової стабільності й стійкості вітчизняної банківської системи.

Банківська система з успіхом протистояла викликам війни за допомогою великого запасу міцності, вчасної реакції НБУ й багаторічної спільної діяльності щодо реформи банківського сектору. Банки безперервно здійснюють надання послуг і підтримку функціонування мережі, зберігають операційну

результативність, прибутковість і збільшують капітал. Банківська мережа функціонувала навіть незважаючи на перебої з електропостачанням. Нагромаджений резерв міцності допомагає фінансовій стабільності, збільшує стійкість банків до наступних викликів тривалої війни і здійснює підготовку до повноцінного відновлення кредитування. Незважаючи на втрати від війни, банки стали в 2022 р. прибутковими, а 2023-го прибутки збільшилися. Значна чиста процентна маржа й операційна продуктивність приманні банкам усіх класичних бізнес-моделей, а саме корпоративним, роздрібним і універсальним. Це можливо, в тому числі, з огляду на злагоджені зусилля банків, вчасну реакцію Національного банку й роки колегіальної роботи щодо реформи банківського сектору із 2015 р. В підсумку банки підійшли до кризи із суттєвим запасом капіталу й ліквідності, операційно стабільними й продуктивними, володіли планами дій, якщо стануться несприятливі події.

Банки від війни зазнали великих втрат. Так, «збитки банків від знищення нерухомості сягнули 750 млн грн уже на кінець 2022 року. За очікуваннями НБУ, втрати банків унаслідок війни можуть зрости до 20% довоєнного працюючого портфеля. Банки використовуватимуть капітал, аби покрити такі збитки. Для визначення реального стану банківського сектору НБУ розпочав оцінку стійкості банків та банківської системи. Запас капіталу перед початком повномасштабної війни значно перевищував мінімальні потрібні рівні, тож банки мали високий запас міцності» [109]. Втрати банків збільшаться, однак переважна частина банків буде здатна їх поглинути завдяки прибутку й запасу капіталу.

Незважаючи на повномасштабну війну, платежі проводилися безперервно, завдяки чому вдалося запобігти значному попиту на готівку, зберегти банкам ліквідність. Кількість безготівкових операцій збільшується, зростає перелік фінансових операцій, котрі виконуються у дистанційному режимі. Через повномасштабну війну сформувалися важкі умови для повноцінного функціонування платіжної інфраструктури. В той же час внаслідок злагоджених заходів НБУ, ФГВФО, банків і небанківських фінансових установ вийшло зберегти стійкість платіжної інфраструктури, котра й нині результативно діє,

створюючи відповідні умови для вчасних платежів, розрахунків і безперешкодного доступу користувачів до платіжних послуг і своїх грошей, заощаджень.

У контексті нашого дослідження варто зауважити, що «розвиток нових технологій підвищує доступність фінансових послуг як на банківському, так і небанківському сегментах фінансового ринку. У квітні 2022 року ФГВФО запроваджено дистанційні виплати вкладникам банків, які є в управлінні ФГВФО. Для активнішого використання електронних платіжних засобів планується забезпечити подальший розвиток інфраструктури, а також сприяти розвитку фінансової грамотності. Розвиток інноваційних технологій відповідно до змін уподобань споживачів фінансових послуг, поширення віртуальних каналів обслуговування, персоналізованих фінансових послуг, мобільних рішень, розвиток відкритого банкінгу та поширення співробітництва традиційних фінансових установ із FinTech-компаніями сприятимуть кращому задоволенню потреб клієнтів і вимагатимуть від регуляторів та ФГВФО більш гнучкого і проактивного підходу до регулювання та нагляду за більш широким спектром учасників фінансового ринку» [109].

Зростанню введення інновацій при наданні фінансових послуг професійними учасниками ринків капіталу буде сприяти розробка змін до нормативно-правових актів НКЦПФР щодо питань здійснення депозитарної діяльності, діяльності з торгівлі фінансовими інструментами й діяльності операторів організованого ринку. За допомогою згаданих вище змін з'явиться можливість покращити використання сучасних мобільних ІТ-технологій при наданні професійними учасниками послуг своїм клієнтам, щоб надати інвесторам змоги для реалізації інвестицій за допомогою інструментів ринків капіталу. В той же час для всіх учасників фінансового ринку мають гарантуватися однакові умови конкуренції, ліквідуватися змога застосування постійного арбітражу й гарантуватися додержання міжнародних стандартів із фінансового моніторингу.

У Стратегії розвитку фінансового сектору України зазначається, що у майбутньому очікується досягнення таких цілей:

- «усі сегменти фінансового ринку очищені від проблемних установ, відновлена довіра клієнтів до учасників ринку;
- Україна приєдналася до Єдиної зони платежів у євро (SEPA);
- упроваджені стандарти відкритого банкінгу;
- урегульовано ринок віртуальних активів відповідно до європейських вимог;
- продовжують удосконалюватися технології дистанційної ідентифікації для отримання фінансових послуг;
- розвиваються платформи інноваційних фінансових рішень (регуляторна платформа);
- упроваджений контроль за кіберзахистом фінансового сектору, протидії кібератакам на ранніх стадіях;
- забезпечена нульова толерантність до російського та білоруського програмного забезпечення на фінансовому ринку;
- відбувається подальший перехід на електронний документообіг суб'єктів ринку з державними установами, ФГВФО;
- розроблені та впроваджені уніфіковані бази даних, правила захисту інформації, порядок обміну інформацією між базами даних інформації, у тому числі через API;
- створені та функціонують відкриті консолідовані реєстри, що поєднують інформацію з різних джерел, єдина платформа регуляторів та ФГВФО щодо обміну інформацією та даними, зібраними в процесі регулювання, нагляду, контролю за фінансовими установами;
- упроваджуються практики електронного функціонування органів управління господарських товариств» [109].

Серед основних трендів визначено впровадження таких інноваційних технологій, як штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML), блокчейн-технології, Open Banking, хмарні технології (Cloud Computing), біометрична

ідентифікація та кібербезпека, інтернет речей (IoT), віртуальні банки (необанки), роботизація процесів (RPA).

Вважаємо, що динаміка розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України та динаміка обсягу платежів, здійснених через системи електронних платежів можуть цілком служити супровідними індикаторами при відображенні результативності кожного зі сценаріїв розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації.

Зокрема, динаміка розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України відображає рівень модернізації банківської інфраструктури та впровадження новітніх технологій, таких як POS-термінали, QR-коди, NFC, мобільні гаманці тощо. Платіжна інфраструктура є основою для надання банківських послуг у цифровому форматі. Її розвиток демонструє готовність банківського сектору до цифрової трансформації та рівень інклюзивності банківських послуг.

Динаміка обсягу платежів, здійснених через системи електронних платежів є індикатором активності клієнтів у використанні цифрових каналів для фінансових операцій. Він показує рівень впровадження та популярності електронних платежів серед населення. Динаміка обсягу електронних платежів є ключовим показником ефективності впровадження діджиталізації та рівня готовності клієнтів переходити на безготівкові розрахунки. Зростання цього показника свідчить про позитивні зміни у фінансовій поведінці населення та підвищення ефективності банківських послуг.

Обидва показники – динаміка розвитку платіжної інфраструктури та динаміка обсягу електронних платежів – є релевантними та інформативними для оцінки результативності кожного зі сценаріїв розвитку банківського сектору в умовах діджиталізації. Перший показник демонструє технічну готовність банків до подальшої цифровізації. Другий показник відображає фактичний рівень використання цифрових послуг клієнтами. У комплексі вони дозволяють не лише оцінити прогрес у цифровій трансформації банківської системи, але й виявити

слабкі місця, які потребують додаткової уваги та ресурсів. Відповідно до нашого прогнозу, очікується наступна динаміка даних показників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозні значення динаміки показників розвитку платіжної інфраструктури та обсягу електронних платежів на 5 років

Сценарій розвитку	Динаміка платіжної інфраструктури (%)		Динаміка обсягу електронних платежів (%)	
	5 років	1 рік	5 років	1 рік
1	2	3	4	5
Оптимістичний	+40%	8%	+50%	10%
Реалістичний	+20%	4%	+25%	5%
Песимістичний	+10%	2%	+15%	3%

Джерело: власна розробка автора

Очікуваний приріст, представлений у табл. 3.6, можна прогнозувати на середньостроковий період – 5 років. Цей часовий горизонт є реалістичним для оцінки розвитку банківської цифрової інфраструктури та обсягів електронних платежів, оскільки за оптимістичним сценарієм за умови закінчення воєнних дій та активного повоєнного відновлення, протягом 5 років можна досягти суттєвого зростання цифрових технологій. Швидке залучення інвестицій, підтримка міжнародних партнерів і готовність банків до цифровізації дозволять впроваджувати технології (AI, Open Banking, блокчейн) у прискореному темпі. За реалістичним сценарієм у 5-річний період банківський сектор зможе поетапно впроваджувати інновації, спираючись на поступову стабілізацію економіки. Акцент буде зроблено на розвитку доступних технологій (мобільний банкінг, хмарні рішення), які не потребують надмірних інвестицій. За песимістичним сценарієм за несприятливих умов (тривала нестабільність та брак ресурсів) очікується впровадження лише базових цифрових рішень.

Відтак, розвиток банківської сфери в Україні в умовах діджиталізації сильно залежить від зовнішніх факторів, таких як воєнні дії, економічна стабільність, інвестиційний клімат та готовність до повоєнного відновлення. Нижче наведено три сценарії: оптимістичний, реалістичний та песимістичний.

1. Оптимістичний сценарій (прискорена цифрова трансформація в умовах відновлення). Основні характеристики такого сценарію наступні.

1. Закінчення воєнних дій та перехід до повоєнного відновлення економіки.

2. Залучення міжнародної допомоги та інвестицій, що дозволяє банкам активно впроваджувати інноваційні технології (AI, ML, блокчейн, Open Banking, хмарні сервіси).

3. Створення сприятливого регуляторного середовища завдяки підтримці НБУ та державних ініціатив у цифровізації фінансової сфери.

4. Інвестиції в кібербезпеку та навчання персоналу, що забезпечує ефективний захист даних та високу кваліфікацію кадрів.

5. Зростання попиту на цифрові послуги серед населення через їхню доступність і зручність.

Спрогнозуємо розвиток досліджуваних показників за допомогою трендових моделей за оптимістичним сценарієм. Використовуючи дані минулих років отримуємо формулу лінійного тренду для прогнозування: динаміка розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України: $y = 46,00x + 528,40$; динаміка обсягу платежів, здійснених через системи електронних платежів: $y = 21,9x + 251,7$ (рис. 3.2).

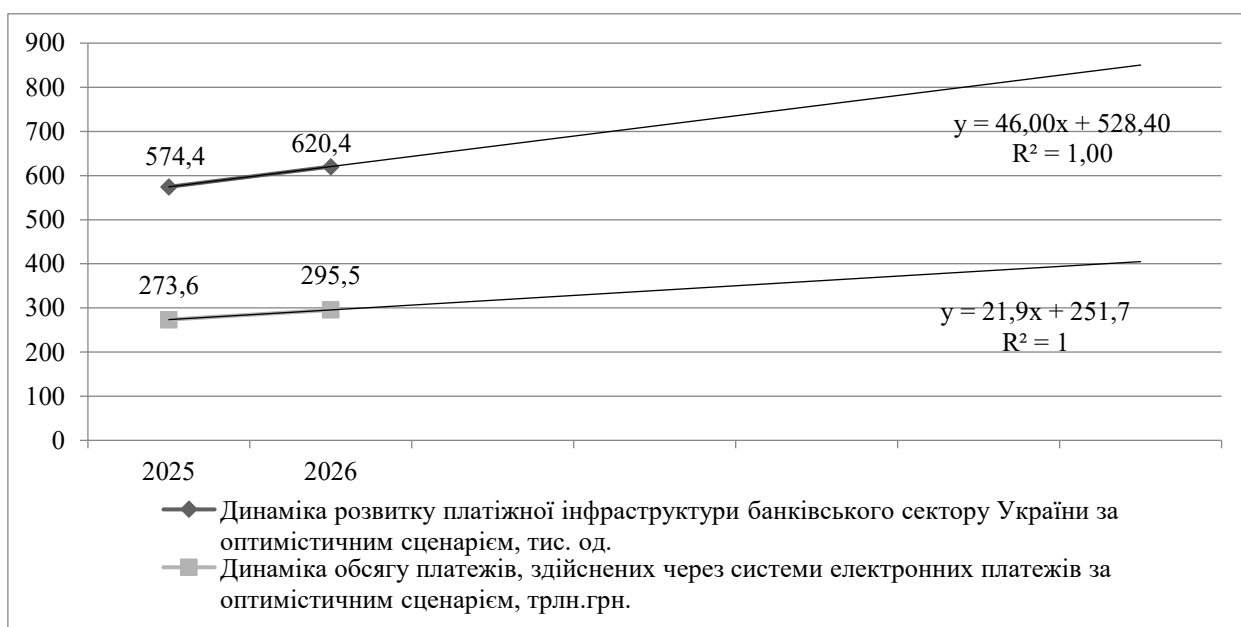


Рис. 3.2. Динаміка розвитку досліджуваних показників за оптимістичним сценарієм

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [16]

За допомогою побудованої моделі розрахуємо прогнозні значення на 2026-2030 роки. Результати розрахунків подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозування розвитку досліджуваних показників за оптимістичним сценарієм на 2026-2030 роки

Показник 1	Період 2	Вид моделі 3	R ² 4	Прогноз 5
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (оптимістичний сценарій)	2026	574,4 + 8%	1.00	620,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (оптимістичний сценарій)	2027	$y = 46,00x + 528,40$	1.00	666,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (оптимістичний сценарій)	2028	$y = 46,00x + 528,40$	1.00	712,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (оптимістичний сценарій)	2029	$y = 46,00x + 528,40$	1.00	758,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (оптимістичний сценарій)	2030	$y = 46,00x + 528,40$	1.00	804,4
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (оптимістичний сценарій)	2026	273,6 + 10%	1,00	300,9
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (оптимістичний сценарій)	2027	$y = 21,9x + 251,7$	1,00	317,4
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (оптимістичний сценарій)	2028	$y = 21,9x + 251,7$	1,00	339,3
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (оптимістичний сценарій)	2029	$y = 21,9x + 251,7$	1,00	361,2
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (оптимістичний сценарій)	2030	$y = 21,9x + 251,7$	1,00	383,1

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [16]

Отже, у 2026-2030 роках прогнозні значення досліджуваних показників збільшуються. Відобразимо на діаграмі динаміку розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України та обсягу платежів, здійснених

через системи електронних платежів за оптимістичним сценарієм враховуючи прогнозні значення (рис. 3.3).

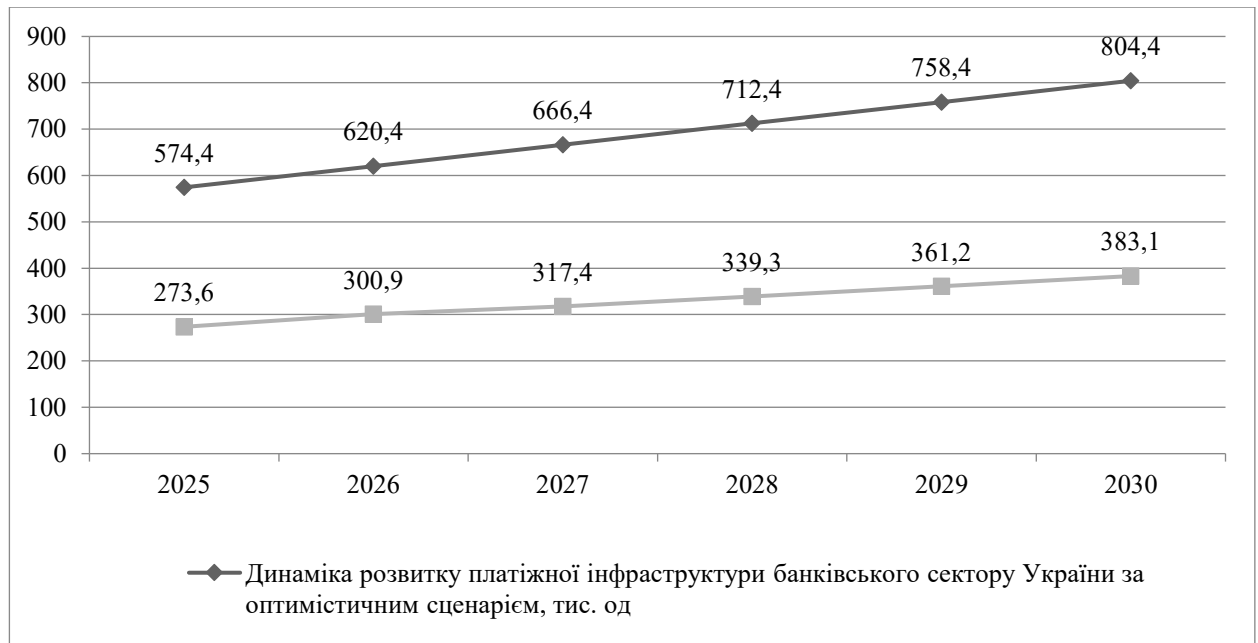


Рис. 3.3. Динаміка розвитку досліджуваних показників за оптимістичним сценарієм у 2025-2030 рр.

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [16]

Отже, за прогнозом оптимістичного сценарію платіжна інфраструктура у 2030 р. включатиме 804,4 тис. од., а обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів становитиме 383,1 трлн. грн. Серед можливостей оптимістичного сценарію варто виділити наступні: активна інтеграція інноваційних технологій (AI для персоналізації послуг, RPA для автоматизації процесів, блокчейн для прозорості операцій); швидке зростання небанків та онлайн-банкінгу завдяки мобільності та відсутності необхідності в інфраструктурі; залучення міжнародних інвесторів та фінансових партнерів для розвитку інноваційних платформ та стартапів; відновлення довіри клієнтів та розширення доступу до банківських послуг завдяки діджиталізації. При цьому, до загрози можемо віднести наступні: необхідність значних капіталовкладень у кібербезпеку; підвищені ризики кіберзагроз у зв'язку з активним впровадженням технологій; нерівномірність розвитку цифрових технологій між регіонами.

2. Реалістичний сценарій (поетапний розвиток із фокусом на відновлення).

Основні характеристики реалістичного сценарію наступні.

1. Часткова стабілізація воєнної ситуації та поступовий перехід до відновлення економіки.

2. Банки фокусуються на ефективному використанні обмежених ресурсів, впроваджуючи цифрові технології поетапно, залежно від пріоритетів.

3. Державна підтримка цифровізації надається вибірково, стимулюючи інновації через гранти та регуляторні послаблення для фінтех-компаній.

4. Розвиток мобільного банкінгу та необанків, які забезпечують фінансову інклюзію у віддалених та деокупованих регіонах.

Спрогнозуємо розвиток досліджуваних показників за допомогою трендових моделей за реалістичним сценарієм. Використовуючи дані минулих років отримуємо формулу лінійного тренду для прогнозування: динаміка розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України: $y = 23,00x + 551,40$; динаміка обсягу платежів, здійснених через системи електронних платежів: $y = 13,7x + 259,9$ (рис. 3.4).

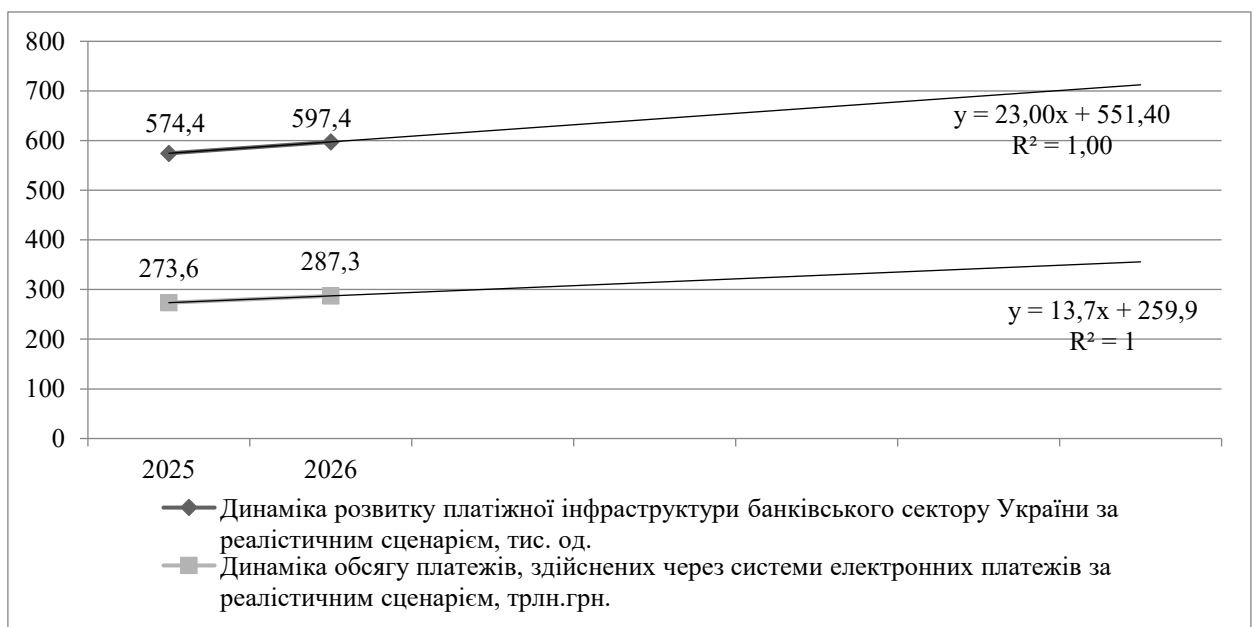


Рис. 3.4. Динаміка розвитку досліджуваних показників за реалістичним сценарієм

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [Фінансова фортеця]

За допомогою побудованої моделі розрахуємо прогнозні значення на 2026-2030 роки. Результати розрахунків подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Прогнозування розвитку досліджуваних показників за реалістичним сценарієм на 2026-2030 роки

Показник	Період	Вид моделі	R ²	Прогноз
1	2	3	4	5
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (реалістичний сценарій)	2026	574,4 + 4%	1.00	597,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (реалістичний сценарій)	2027	$y = 23,00x + 551,40$	1.00	620,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (реалістичний сценарій)	2028	$y = 23,00x + 551,40$	1.00	643,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (реалістичний сценарій)	2029	$y = 23,00x + 551,40$	1.00	666,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (реалістичний сценарій)	2030	$y = 23,00x + 551,40$	1.00	689,4
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (реалістичний сценарій)	2026	273,6 + 5%	1,00	287,3
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (реалістичний сценарій)	2027	$y = 13,7x + 259,9$	1,00	301,0
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (реалістичний сценарій)	2028	$y = 13,7x + 259,9$	1,00	314,7
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (реалістичний сценарій)	2029	$y = 13,7x + 259,9$	1,00	328,4
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (реалістичний сценарій)	2030	$y = 13,7x + 259,9$	1,00	342,1

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [16]

Отже, у 2026-2030 роках прогнозні значення досліджуваних показників збільшуються.

На рис. 3.5 відобразимо динаміку розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України та обсягу платежів, здійснених через системи електронних платежів за реалістичним сценарієм враховуючи прогнозні значення (рис. 3.5).

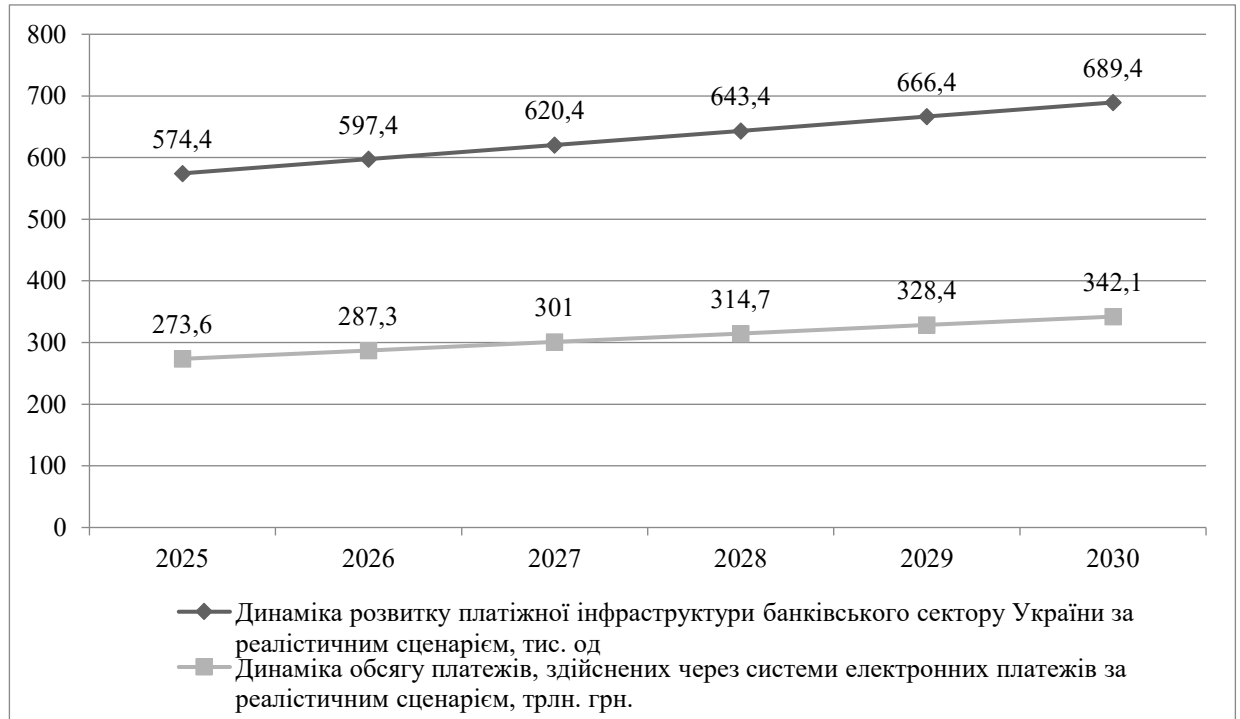


Рис. 3.5. Динаміка розвитку досліджуваних показників за реалістичним сценарієм у 2025-2030 рр.

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [116]

Отже, за прогнозом реалістичного сценарію платіжна інфраструктура у 2030 р. включатиме 689,4 тис. од., а обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів становитиме 342,1 трлн. грн.

Можливостями даного сценарію є наступні аспекти розвитку: впровадження хмарних технологій для зниження витрат на ІТ-інфраструктуру; поступова інтеграція AI для аналізу ризиків та оптимізації процесів; розвиток біометричної ідентифікації для спрощення ідентифікації клієнтів і підвищення безпеки; використання Open Banking для співпраці з фінтех-стартапами та надання нових послуг. Однак наявні також і загрози, зокрема: високі витрати на підтримку та оновлення цифрових технологій для банків із обмеженими ресурсами; низький рівень кваліфікації персоналу, що уповільнює процес

цифровізації; нерівномірний доступ до інтернету та цифрових послуг у постраждалих регіонах.

3. Песимістичний сценарій (Стагнація та обмежене впровадження технологій). Основні характеристики песимістичного сценарію наступні.

1. Затяжні воєнні дії та відсутність належного фінансування для відновлення банківської системи.

2. Обмежені інвестиції в інновації через економічну нестабільність та високі операційні витрати.

3. Переважна увага банків на забезпеченні основних фінансових послуг замість розвитку технологій.

4. Кіберзагрози продовжують зростати, що знижує довіру клієнтів до цифрових рішень.

Спрогнозуємо розвиток досліджуваних показників за допомогою трендових моделей за песимістичним сценарієм. Використовуючи дані минулих років отримуємо формулу лінійного тренду для прогнозування: динаміка розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України: $y = 11,50x + 562,90$; динаміка обсягу платежів, здійснених через системи електронних платежів: $y = 8,2x + 265,4$ (рис. 3.6).

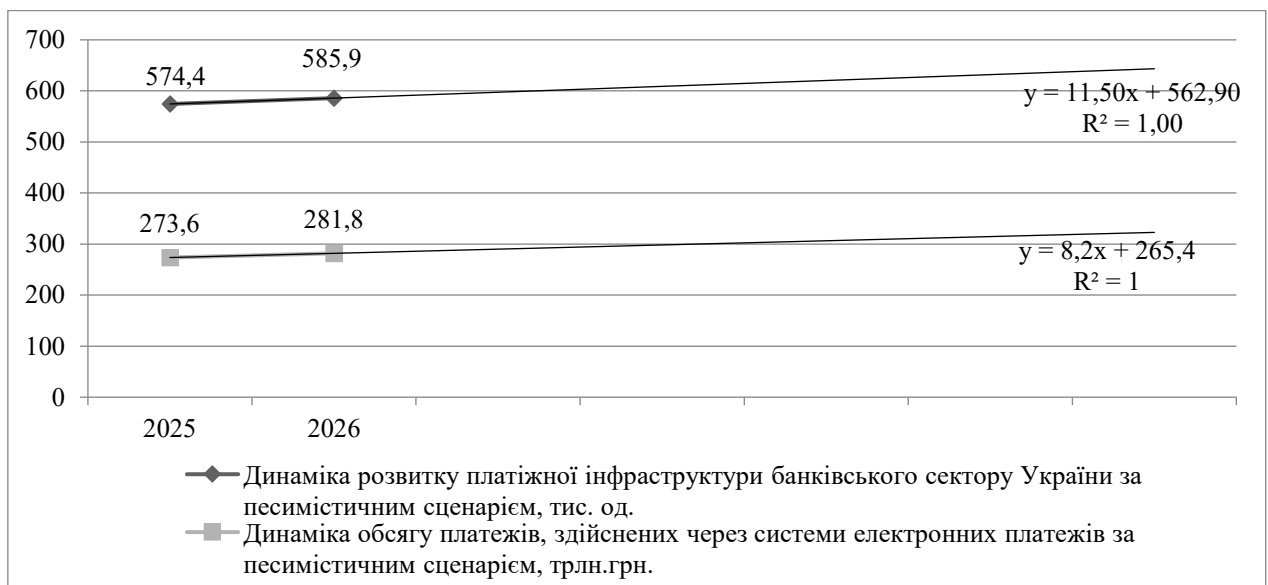


Рис. 3.6. Динаміка розвитку досліджуваних показників за песимістичним сценарієм

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [116]

За допомогою побудованої моделі розрахуємо прогнозні значення на 2026-2030 роки. Результати розрахунків подано в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозування розвитку досліджуваних показників за песимістичним сценарієм на 2026-2030 роки

Показник 1	Період 2	Вид моделі 3	R ² 4	Прогноз 5
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (песимістичний сценарій)	2026	574,4 + 2%	1.00	585,9
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (песимістичний сценарій)	2027	$y = 11,50x + 562,90$	1.00	597,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (песимістичний сценарій)	2028	$y = 11,50x + 562,90$	1.00	608,9
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (песимістичний сценарій)	2029	$y = 11,50x + 562,90$	1.00	620,4
Розвиток платіжної інфраструктури банківського сектору України (песимістичний сценарій)	2030	$y = 11,50x + 562,90$	1.00	631,9
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (песимістичний сценарій)	2026	273,6 + 3%	1,00	281,8
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (песимістичний сценарій)	2027	$y = 8,2x + 265,4$	1,00	290,0
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (песимістичний сценарій)	2028	$y = 8,2x + 265,4$	1,00	298,2
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (песимістичний сценарій)	2029	$y = 8,2x + 265,4$	1,00	306,4
Обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів (песимістичний сценарій)	2030	$y = 8,2x + 265,4$	1,00	314,6

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [116]

Отже, у 2026-2030 роках прогнозні значення досліджуваних показників збільшуються. Відобразимо на діаграмі динаміку розвитку платіжної інфраструктури банківського сектору України та обсягу платежів, здійснених

через системи електронних платежів за песимістичним сценарієм враховуючи прогнозні значення (рис. 3.7).

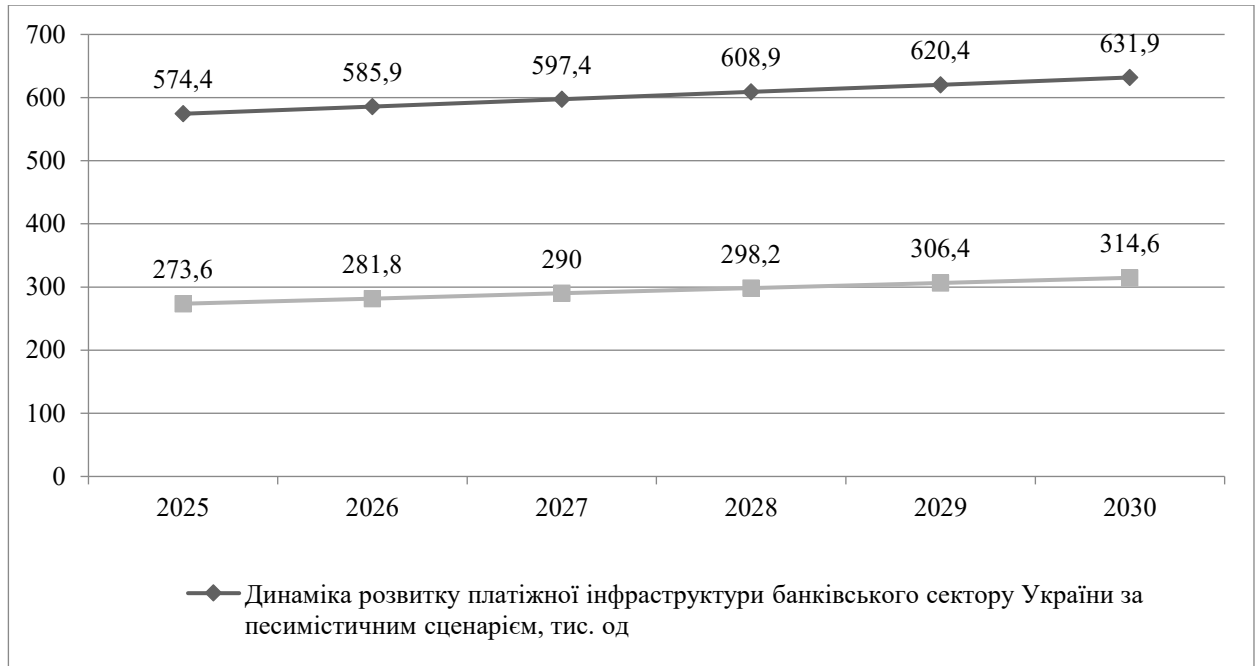


Рис. 3.7. Динаміка розвитку досліджуваних показників за песимістичним сценарієм у 2025-2030 рр.

Джерело: розраховано автором, враховуючи дані попередніх років з [116]

Отже, за прогнозом песимістичного сценарію платіжна інфраструктура у 2030 р. включатиме 631,9 тис. од., а обсяг платежів, здійснених через системи електронних платежів становитиме 314,6 трлн. грн. Серед можливостей даного сценарію варто виділити наступні: підтримка мобільного банкінгу як найбільш доступного каналу обслуговування клієнтів; мінімальне впровадження інновацій (наприклад, базові RPA та хмарні сервіси) для зниження витрат; впровадження технологій, що не вимагають значних інвестицій, наприклад, QR-коди для платежів. До загроз розвитку подій за даним сценарієм відносимо: відтік клієнтів через низький рівень інновацій та невдоволення якістю послуг; підвищення ризиків кіберзлочинності через відсутність належного захисту даних; зниження конкурентоспроможності українських банків у порівнянні з міжнародними фінансовими установами.

Таким чином, оптимістичний сценарій передбачає швидке впровадження інновацій за підтримки міжнародних інвесторів і держави, що дозволить

банківському сектору вийти на новий рівень ефективності та конкурентоспроможності. Реалістичний сценарій базується на поступовому розвитку цифрових технологій у банках із пріоритетом мобільного банкінгу, хмарних рішень та кібербезпеки. Песимістичний сценарій фокусується на мінімальному впровадженні технологій через обмежені ресурси та затяжну нестабільність, що гальмуватиме розвиток інновацій.

На наступному етапі слід виокремити ризики, які можуть мати негативний вплив у кожному зі сценаріїв (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Ризики для сценаріїв розвитку банківського бізнесу в умовах
діджиталізації України**

Сценарій розвитку	Категорія ризику	Опис ризику
1	2	3
Оптимістичний сценарій	Кіберзагрози	Збільшення ризику кіберзлочинності через активне впровадження цифрових технологій.
	Фінансова нестабільність	Нерівномірне або недостатнє надходження інвестицій для масштабної цифровізації банківської сфери.
	Регуляторні бар'єри	Повільне узгодження законодавства, необхідного для впровадження Open Banking та блокчейн.
	Дефіцит кадрів	Відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців для роботи з AI, RPA та кібербезпекою.
	Соціальний опір	Недовіра населення до нових цифрових послуг, особливо у віддалених і постраждалих регіонах.
Реалістичний сценарій	Нерівномірність розвитку	Розрив між великими банками, що мають ресурси для цифровізації, та меншими установами.
	Фінансові обмеження	Обмежені можливості інвестування у масштабні інноваційні проекти.
	Технологічний розрив	Відставання українських банків від глобальних технологічних трендів.
	Кібербезпека	Недостатні вкладення у захист даних призводять до зростання кіберзагроз.
	Опір змінам персоналу	Низька цифрова грамотність та опір персоналу гальмують впровадження інновацій.
Песимістичний сценарій	Втрата конкурентоспроможності	Відставання від міжнародних фінансових установ через повільну цифрову трансформацію.
	Кіберзлочинність	Недостатні інвестиції у кібербезпеку підвищують ризик витоку даних і фінансових шахрайств.
	Зниження довіри клієнтів	Низька якість послуг та відсутність інновацій знижують задоволеність клієнтів.
	Економічна нестабільність	Тривала нестабільність обмежує ресурси для розвитку банківських інновацій.
	Відтік кадрів	Невдоволення умовами праці призводить до відтоку кваліфікованих фахівців за кордон.

Джерело: власна розробка автора

Як бачимо, оптимістичний сценарій має ризики, пов'язані з кібербезпекою, нестачею кадрів і повільним регуляторним реагуванням, що може загальмувати швидке впровадження інновацій. Реалістичний сценарій включає ризики нерівномірного розвитку та фінансових обмежень, що можуть призвести до уповільнення процесу цифровізації в менших банках. Песимістичний сценарій загрожує втратою конкурентоспроможності банківського сектору, зростанням кіберзлочинності та відтоком кваліфікованих кадрів.

У табл. 3.11 наведемо алгоритм мінімізації впливу даного ризику на розвиток банківського бізнесу в умовах діджиталізації України.

Таблиця 3.11

Алгоритми мінімізації впливу даного ризику на розвиток банківського бізнесу в умовах діджиталізації України

Сценарій розвитку	Опис ризику	Алгоритм мінімізації впливу даного ризику
1	2	3
Оптимістичний сценарій	Збільшення ризику кіберзлочинності через активне впровадження цифрових технологій.	- інвестиції у сучасні системи кіберзахисту; - регулярні аудити безпеки та стрес-тестування систем; - підготовка фахівців з кібербезпеки;
	Нерівномірне або недостатнє надходження інвестицій для масштабної цифровізації банківської сфери.	- залучення міжнародних інвесторів та фінансових організацій; - створення державних стимулів для цифровізації банків;
	Повільне узгодження законодавства, необхідного для впровадження Open Banking та блокчейн.	- прискорення законотворчих процесів шляхом активної співпраці НБУ з державними органами; - ініціювання пілотних проєктів на регуляторному рівні;
	Відсутність достатньої кількості кваліфікованих фахівців для роботи з AI, RPA та кібербезпекою.	- розробка освітніх програм спільно з університетами; - запуск корпоративних тренінгів та програм стажування; - залучення міжнародних експертів;
	Недовіра населення до нових цифрових послуг, особливо у віддалених і постраждалих регіонах.	- проведення інформаційних кампаній для підвищення довіри населення; - спрощення та доступність цифрових сервісів для всіх категорій клієнтів;

1	2	3
Реалістичний сценарій	Розрив між великими банками, що мають ресурси для цифровізації, та меншими установами.	- створення спільних технологічних платформ для малих банків; - партнерства з фінтех-компаніями для оптимізації витрат;
	Обмежені можливості інвестування у масштабні інноваційні проєкти.	- поетапне впровадження цифрових технологій з пріоритетом критично важливих напрямків; - залучення державних грантів;
	Відставання українських банків від глобальних технологічних трендів.	- орієнтація на міжнародний досвід та впровадження нових рішень через партнерства; - розробка дорожньої карти цифровізації банківського сектору;
	Недостатні вкладення у захист даних призводять до зростання кіберзагроз.	- поступове збільшення фінансування у системи кіберзахисту; - впровадження сучасних технологій шифрування даних;
	Низька цифрова грамотність та опір персоналу гальмують впровадження інновацій.	- організація постійних тренінгів для підвищення цифрової грамотності; - впровадження мотиваційних програм для персоналу;
Песимістичний сценарій	Відставання від міжнародних фінансових установ через повільну цифрову трансформацію.	- створення базових цифрових платформ з мінімальними ресурсами; - використання швидких рішень для окремих функцій (наприклад, мобільний банкінг);
	Недостатні інвестиції у кібербезпеку підвищують ризик витоку даних і фінансових шахрайств.	- залучення мінімальних інвестицій у базовий захист даних; - використання стандартних антивірусних рішень та аутсорсинг послуг кіберзахисту;
	Низька якість послуг та відсутність інновацій знижують задоволеність клієнтів.	- фокус на спрощенні традиційних послуг (мінімальна цифровізація для основних операцій); - проведення опитувань клієнтів для підвищення сервісу;
	Тривала нестабільність обмежує ресурси для розвитку банківських інновацій.	- створення резервних фондів для забезпечення мінімальної цифрової трансформації; - пошук міжнародних грантів або допомоги;
	Невдоволення умовами праці призводить до відтоку кваліфікованих фахівців за кордон.	- впровадження мотиваційних програм (премії, бонуси); - організація гнучких умов праці та можливостей віддаленої роботи.

Джерело: власна розробка автора

Аналіз ризиків для трьох сценаріїв розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації України показав, що кожен сценарій має свої унікальні виклики, але їх можна ефективно мінімізувати за допомогою чітких та цільових алгоритмів. Оптимістичний сценарій потребує значних інвестицій у кібербезпеку, розвиток кадрового потенціалу та створення сприятливого

регуляторного середовища для швидкого впровадження технологій. Ключовим рішенням повинно стати залучення міжнародних інвестицій, розробка програм навчання персоналу та підвищення рівня довіри клієнтів через інформаційні кампанії.

Реалістичний сценарій фокусується на поетапному розвитку інновацій та подоланні фінансових обмежень. Важливими алгоритмами є створення спільних технологічних платформ для малих банків, залучення державних грантів і партнерство з фінтех-компаніями для оптимізації ресурсів. Водночас необхідно підвищувати цифрову грамотність персоналу та покращувати кіберзахист.

Песимістичний сценарій передбачає мінімізацію ризиків за рахунок базової цифрової трансформації з обмеженими ресурсами. Основними кроками є фокус на прості й доступні цифрові рішення, а також підтримка кібербезпеки за рахунок аутсорсингових послуг. Для уникнення відтоку кадрів важливо запровадити мотиваційні програми та гнучкі умови праці.

Відтак, алгоритми мінімізації ризиків повинні базуватися на інвестиціях у кібербезпеку, підготовці кадрів, регуляторній підтримці та інформаційних кампаніях для підвищення довіри клієнтів до цифрових рішень. Залучення міжнародних інвестицій, розвиток спільних платформ для банків та партнерство з фінтех-компаніями є ключовими напрямками для стійкого розвитку банківського сектору в умовах діджиталізації України.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації є важливим інструментом для стратегічного планування та визначення ключових напрямів трансформації банківської системи України. В умовах глобальної діджиталізації та внутрішніх викликів, спричинених війною та необхідністю повоєнного відновлення, форсайт дозволяє сформувати комплексний погляд на можливі сценарії розвитку, враховуючи як можливості, так і загрози. Впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), блокчейн, Open Banking, хмарні технології, роботизація процесів (RPA) та біометрична ідентифікація, є основою

модернізації банківського сектору. Ці технології забезпечують оптимізацію процесів, зниження витрат та підвищення зручності для клієнтів.

Розроблені три сценарії розвитку банківського бізнесу – оптимістичний, реалістичний та песимістичний – відображають різні траєкторії цифрової трансформації. Оптимістичний сценарій передбачає прискорену діджиталізацію завдяки міжнародній підтримці та інвестиціям, реалістичний сценарій базується на поетапному впровадженні інновацій, тоді як песимістичний сценарій обмежується базовою цифровізацією через нестабільність та відсутність ресурсів. Основними ризиками є кіберзагрози, дефіцит кваліфікованих кадрів, фінансові обмеження, регуляторні бар'єри та опір інноваціям. Для мінімізації цих загроз важливими є інвестиції у кібербезпеку, підготовка кадрів, регуляторна підтримка та розвиток партнерських відносин із фінтех-компаніями.

Відтак, застосування інноваційних технологій у поєднанні з ефективним управлінням ризиками та підтримкою кваліфікованих кадрів дозволить українським банкам не лише адаптуватися до викликів сучасності, а й посилити свою конкурентоспроможність на глобальному фінансовому ринку. Успішна цифрова трансформація механізмом забезпечення сталого економічного відновлення та інтеграції України у світовий фінансовий простір.

Висновки до розділу 3

1. З'ясовано, що стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки є критичними для забезпечення конкурентоспроможності банків у швидко змінному середовищі. В умовах постійного розвитку нових технологій, зміни споживчих очікувань та цифровізації економіки, банки повинні активно впроваджувати інноваційні стратегії, щоб задовольнити потреби клієнтів та зберегти свою позицію на ринку. Основними стратегічними підходами є використання гнучких моделей управління проектами, таких як SCRUM, Lean, Kanban, каскадна модель, які дозволяють оперативно реагувати на зміни, знижувати витрати і швидко доставляти інноваційні продукти. Крім того, стратегія управління інноваціями

має включати технологічні, організаційні та фінансові складові, що дозволяють ефективно інтегрувати нові технології, оптимізувати внутрішні процеси та знижувати витрати на їх впровадження. Такі підходи дозволяють банкам не лише покращувати якість обслуговування клієнтів, а й досягати більшої ефективності в управлінні ресурсами. Вони сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності банків до нових умов і вимог цифрової економіки, що дозволяє не лише відповідати на виклики часу, а й виявляти нові можливості для зростання та розвитку. З огляду на це, для банківських установ в Україні важливо активно впроваджувати інноваційні стратегії, орієнтуючись на найбільш ефективні методи управління проектами та технологічні рішення, що відповідатимуть вимогам цифрової трансформації.

2. Запропоновано напрями модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект (AI), блокчейн, Open Banking, біометрична ідентифікація та хмарні рішення, дозволяє банкам значно підвищити ефективність управління, знижувати витрати, а також підвищувати рівень безпеки. Ключовим елементом успішної модернізації є підготовка кваліфікованих кадрів, здатних працювати з новими технологіями, а також створення сприятливого регуляторного середовища для підтримки інновацій. Співпраця банків із фінтех-компаніями, а також розвиток хмарних платформ та блокчейн-рішень допоможуть впроваджувати нові фінансові продукти та послуги, що відповідають сучасним вимогам ринку. Водночас, модернізація не обмежується лише технічними інноваціями. Важливо також впроваджувати інновації в організаційні процеси та у стратегію взаємодії з клієнтами. Віртуальні банки (необанки), мобільний банкінг, QR-коди для платежів, а також цифрові платіжні картки та NFC-технології вже показали свою ефективність і готовність до широкого впровадження. Відповідно, для банків важливо орієнтуватися на цифрові інструменти та платформи, що дозволяють інтегрувати різноманітні сервіси для клієнтів, спрощуючи доступ до фінансових послуг. Однак для успішної реалізації інновацій важливо не лише інвестувати в технології, а й

адаптувати їх до специфічних потреб українського ринку. Також необхідно продовжувати вдосконалювати правову базу, забезпечувати високий рівень кібербезпеки та постійно оновлювати інфраструктуру, щоб зберегти баланс між інноваціями та безпекою.

3. Обґрунтовано, що форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації є важливим інструментом для стратегічного планування та визначення ключових напрямів трансформації банківської системи України. В умовах глобальної діджиталізації та внутрішніх викликів, спричинених війною та необхідністю повоєнного відновлення, форсайт дозволяє сформулювати комплексний погляд на можливі сценарії розвитку, враховуючи як можливості, так і загрози. Впровадження інноваційних рішень, таких як штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML), блокчейн, Open Banking, хмарні технології, роботизація процесів (RPA) та біометрична ідентифікація, є основою модернізації банківського сектору. Ці технології забезпечують оптимізацію процесів, зниження витрат та підвищення зручності для клієнтів. Розроблені три сценарії розвитку банківського бізнесу – оптимістичний, реалістичний та песимістичний – відображають різні траєкторії цифрової трансформації. Оптимістичний сценарій передбачає прискорену діджиталізацію завдяки міжнародній підтримці та інвестиціям, реалістичний сценарій базується на поетапному впровадженні інновацій, тоді як песимістичний сценарій обмежується базовою цифровізацією через нестабільність та відсутність ресурсів. Основними ризиками є кіберзагрози, дефіцит кваліфікованих кадрів, фінансові обмеження, регуляторні бар'єри та опір інноваціям. Для мінімізації цих загроз важливими є інвестиції у кібербезпеку, підготовка кадрів, регуляторна підтримка та розвиток партнерських відносин із фінтех-компаніями.

Матеріали розділу відображені у [126; 128; 129; 135]

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження отримано наступні висновки.

1. Узагальнення наукових підходів до трактування цифрової економіки дало змогу встановити, що її ключовою характеристикою є домінування цифрових технологій у процесах виробництва, обміну та управління економічними ресурсами. Обґрунтовано доцільність розгляду цифрової економіки як економічної системи, функціонування якої базується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій, цифрових платформ і електронних комунікацій.

2. Уточнено економічну сутність банківських інновацій, які запропоновано розглядати як результат інноваційної діяльності банківських установ, що реалізується у формі нових або вдосконалених фінансових продуктів, послуг, технологій чи бізнес-процесів, впровадження яких забезпечує підвищення ефективності банківської діяльності, конкурентоспроможності банків та якості обслуговування клієнтів.

3. Обґрунтовано зміст поняття «цифровий банкінг», який розглядається як система цифрових фінансових сервісів, що забезпечує дистанційне здійснення банківських операцій через електронні канали взаємодії з клієнтами, сприяє оптимізації банківських процесів та підвищує доступність фінансових послуг.

4. Систему управління інноваціями в банківському бізнесі запропоновано трактувати як цілісну структуровану сукупність принципів, методів і організаційних механізмів прийняття управлінських рішень, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інновацій у банківській діяльності.

5. Аналіз сучасних тенденцій та чинників впровадження інновацій в банківському бізнесі в умовах сучасних викликів та трансформації системи управління банківською діяльністю засвідчив зростання ролі фінансових технологій, мобільного банкінгу, цифрових платіжних систем та онлайн-сервісів у формуванні нових моделей банківської діяльності.

6. На основі компаративного аналізу розвитку банківських інновацій в Україні та зарубіжних країнах в контексті розвитку сучасних моделей

управління встановлено, що банки розвинених країн активно використовують фінтех-технології, цифрові платформи та інноваційні бізнес-моделі, тоді як вітчизняна банківська система перебуває на етапі активної цифрової трансформації.

7. Проведена оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі та інституційного забезпечення їх реалізації в системі стратегічного управління банками виявила низку системних проблем розвитку інновацій у банківському секторі України. Ключовими бар'єрами виступають: фрагментарність нормативно-правової бази та її недостатня гармонізація з європейськими стандартами, обмежене фінансування інноваційних проєктів, слабка міжвідомча координація державної політики, недостатній рівень цифрових компетентностей кадрів та повільні темпи впровадження нових технологій.

8. Встановлено, що ефективність інноваційного розвитку банківського сектору значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, регуляторного середовища, співпраці банків з фінтех-компаніями та готовності банківських установ до впровадження новітніх технологій.

9. Обґрунтовано стратегічні підходи до управління інноваціями в банківському бізнесі, які передбачають використання моделей відкритих інновацій, екосистемного розвитку, автономного банкінгу, застосування технологій блокчейн, API-банкінгу та Інтернету речей.

10. Розроблено систему компонентів стратегічних підходів до управління інноваціями, яка включає визначення цілей інноваційного розвитку, інвестиції у технології, розвиток людського капіталу та управління ризиками інноваційної діяльності банківських установ.

11. Запропоновано напрями активізації інноваційного розвитку банківського сектору України, серед яких: формування сприятливого регуляторного середовища для фінтех-інновацій, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення фінансової грамотності населення та розширення міжнародної співпраці у сфері фінансових технологій.

12. Застосовано інструменти форсайт-прогнозування для визначення перспектив розвитку інноваційного середовища банківського бізнесу, що дозволило ідентифікувати ключові тенденції цифрової трансформації банківської діяльності та сформувані прогностичні орієнтири подальшого розвитку банківських інновацій.

13. Обґрунтовано, що використання форсайт-прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу є ефективним інструментом стратегічного планування цифрової трансформації банківського сектору України. Застосування сценарного підходу (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) дозволило визначити можливі траєкторії впровадження ключових фінансових технологій (AI, ML, блокчейн, Open Banking, RPA, хмарні сервіси) та ідентифікувати основні ризики інноваційного розвитку, серед яких: кіберзагрози, дефіцит кадрів і регуляторні обмеження. Це створює основу для формування стратегічних рішень щодо модернізації банківської системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Деміків І., Будняк В. Напрями підвищення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору. *Modeling the development of the economic system*. 2025. № 2. С 145-149. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-18>
2. Акоюн Д. Е. Діяльність банків в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 8 (297). С. 48-56
3. Астахов А. Як виглядає інтернет-банкінг по-українськи. URL: <http://ua.prostobank.ua>
4. АТ «УкрСиббанк». Офіційний сайт URL: <https://ukrsibbank.com/ua/personal/news/405121>
5. Банки отримують нові провідні сучасні інструменти для дистанційної ідентифікації та верифікації клієнтів. Офіційний сайт НБУ. 15.04.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-otrimayut-novi-providni-suchasni-instrumenti-dlya-dstantsiynoyi-identifikatsiyi-ta-verifikatsiyi-kliyentiv>
6. Бенько М. М. Модель інноваційного розвитку обліку, аналізу і контролю. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0000164166>
7. Білик О. І., Дребот М. М. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України. URL: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/10223/1/2.pdf>
8. Богач, Ю., & Богач, О. (2025). Аспекти розвитку інноваційних фінансових технологій в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 434-440. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-68>
9. Бунда О.М., Воробей Т.К. Цифровізація банківської системи. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/24064/1/IMPER_2023_P162-164.pdf
10. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51-58
11. Вишневський В.П., Вієцька О.В., Гаркушенко О.М., Князев С.І., Лях О.В., Чекіна В.Д., Череватський Д.Ю. Смарт-промисловість в епоху цифрової

економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку. Інститут економіки промисловості НАН України (Київ). 2018.

12. Войнаренко М.П., Скоробогата Л.В. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій. Вісник Хмельницького національного університету. 2015. № 3. С. 18-19

13. Волохата В. Є. Сучасний стан і перспективи розвитку банківських інновацій у контексті підвищення якості обслуговування клієнтів. Бізнес Інформ. 2021. №4. С. 204–209.

14. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2021. № 3 (47). Т. 1. С. 36-46

15. Гірченко Т.Д., Коссманн Р. Впровадження та розвиток цифрового маркетингу у сучасному банківському бізнесі. WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA. 2016. № 12(19). С. 68-85.

16. Гірченко Т.Д., Стороженко О.О., Зайонц А.В. Банківські інновації у забезпеченні конкурентоспроможності банків. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 50–2. С. 90–95.

17. Губа О. І., Губа М.О. Вплив інновацій на світовий розвиток банківської справи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. №3. С. 130-137.

18. Гулей А. І., Язлюк Б. О., Гулей С. А. Формування нової цифрової ери на межі реального та віртуального соціально-економічного простору взаємодії. Український журнал прикладної економіки. 2018. № 2. С. 17-26

19. Дацькова Д. Ukrainian Digital Consumer Profile. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 19 квітня 2018 року, м. Полтава. Полтава, 2018. С.91-93

20. Демченко І. Відкритий банкінг в Україні. Нові можливості для бізнесу. URL: <https://blog.liga.net/user/idemchenko/article/42888>

21. Державна податкова служба України. Офіційний сайт. URL: <https://tax.gov.ua>

22. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. Офіційний сайт. URL: <https://cip.gov.ua>
23. Державна служба фінансового моніторингу України. Офіційний сайт. URL: <https://fiu.gov.ua>
24. Дєєва Н.Е., Делейчук В.В. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки. Молодий вчений. 2018. С. 670
25. Дзюблюк О. В. Роль банківської системи в інноваційному розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. №1. С. 81-101.
26. Довгаль О. А., Довгаль Г. В. Глобальний інноваційний простір: передумови, специфіка й інструменти формування. Проблеми економіки. 2017. № 1. С. 15-20.
27. Єгоричева С. Б. Банківські інновації. К. : Центр учбової літератури, 2010. 208 с
28. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти : монографія. ВНЗ у кооперації "Полтавський університет економіки і торгівлі". Полтава : ТОВ "АСМІ", 2010. 348 с.
29. Єпіфанова І.Ю. Аналіз фінансового забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 722. С. 65-70.
30. Жихор О.Б., Куценко Т.М. Інноваційний розвиток регіону: монографія. К. : УБС НБУ, 2012. 253 с
31. Золотарьова О. В., Чекал А. А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 16. Ч. 1. С. 112-115.
32. Іванов С.В. Особливості банківських інновацій. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30-2. С. 73-80.

33. Інновації українських банків: смартфони, годинники і селфі. URL: <http://svb.ua/news/innovatsii-ukrainskikh-bankiv-smartfoni-godinniki-i-selfi?page=40>
34. Кабінет Міністрів України (КМУ). Офіційний сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua>.
35. Карчева Г.Т., Огородня Д.В., Опенько В.А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. №3 (27). С. 13-21.
36. Карчева І.Я. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 343-347.
37. Касич А.О., Наумкіна І.О. Процеси цифровізації як невідемна складова сучасного банківського менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 28. С. 1-7
38. Кислюк Л., Леонідова Н., Шкільняк К., Інформаційний менеджмент підприємств в умовах цифровізації. Матеріали доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «*Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації лідерство*». ПДАУ, 2024. С. 236-240 (Полтава, 27. 09.2024 року)
39. Кліщук О.В. Цифровізація сучасних банків. URL: http://vtei.com.ua/doc/2020/23042020konf/8_88.pdf#page=209
40. Кльоба Л. Г. Оцінювання рівня інноваційності банківських продуктів і послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5024>
41. Кльоба Л. Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. DOI: 10.32702/2307-2105-2018.12.84
42. Кльоба Л.Г. Інноваційна політика та безпека банку. *Ефективна економіка*. 2016. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5083>
43. Коваленко В. В. Інвестиційна діяльність банків на фондовому ринку: теоретичні та методичні виміри оцінювання. *Modern Economics*. 2025. №51 (2025). С. 114-121.

44. Коваль Я. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування державного механізму. ЛОГОС. Мистецтво наукової думки. 2019. № 6. С. 15-20.
45. Ковальчук К. Ф., Бандоріна Л. М., Удачина К. О., Цифрова економіка – економіка XXI століття. Цифрова економіка : зб. матеріалів Національної наук.-метод. конф., 4–5 жовтня 2018 р., м. Київ, : КНЕУ, 2018. С. 185-188
46. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106-107.
47. Корнєєв Ю.В. Діяльність ринку банківських послуг в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. Юридичний вісник. 2017. № 3(44). С. 124-129.
48. Корнівська В.О. Цифровий банкінг: ризики фінансової діджиталізації. Проблеми економіки. 2017. № 3. С. 254-261
49. Котелевець Д. О. Тенденції розвитку цифрової економіки в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 5. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-03-01>
50. Кривак А.П. Теоретичні принципи секторального структурування національної економіки. Агросвіт. 2010. № 13. С. 42–47
51. Кривич Я. М., Драніцина А. О. Банківські інновації, як фактор підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів. Вісник Сумського Державного університету. Серія Економіка. 2019. № 3. С. 33-39. URL: <https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/uk/3-2019-4>
52. Кривич Я.М. Вплив інновацій на стратегічний розвиток банку. URL: <http://dspace.uabs.edu.ua/-bitstream/-123456789/797/3/4.pdf>
53. Крухмаль О.В., Сухонос В.В. Розвиток банківського бізнесу в умовах цифрової економіки. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/100.pdf
54. Кузнецова Л. В. Проблеми активізації процесів розвитку банківських інновацій в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Випуск 4. С. 9-13
55. Кузнецова Л.В. Цифрова трансформація банківського бізнесу. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Львів, 2018. № 2. С.73

56. Кузнєцова М.А., Гуйгова Ю.І. Розвиток та впровадження інноваційних банківських послуг в Україні. Ефективна економіка. 2020. № 8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.8.50>.
57. Лавров, Р. В., Садчикова І.В., Середюк І.О. Інноваційні технології в банківській сфері: реалії та перспективи розвитку. Фінансові дослідження. 2019. № 2 (7). С. 1.13.
58. Лечаченко Т. А. Реалізація інформаційних технологій банкінгу в Україні. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-технічної конференції „Актуальні задачі сучасних технологій“, 16-17 листопада 2017 року. Т. : ТНТУ, 2017. Том 3. С. 191-192.
59. Леонов С.В., Кривич Я.М. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. 2009. Вип. 22. С. 45–49
60. Лобозинська С.М., Скоморович І.Г., Владичин У.В. Діяльність необанків на ринку фінансових послуг в Україні та світі. Фінансовий простір. 2021. Випуск 3(43). С. 7-21
61. Любохинець Л. С., Шпуляр Є. М. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 4. С. 213–128
62. Маркевич К. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>
63. Матвейчук Л.О. Цифрова економіка: теоретичні аспекти. Вісник Запорізького національного університету. 2018. № 4 (40). С. 116-12
64. Матвійчук Н., Теслюк С. Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні. Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. №.1(25). 2021. С. 79-87.
65. Микитюк П., Микитюк Ю. Механізм управління інноваційним розвитком банків в умовах цифрової трансформації. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 4. С.710-720.
66. Мізюк Б.М. Стратегічне управління. Львів: Магнолія. 2013

67. Міністерство фінансів України. Офіційний сайт. URL: <https://mof.gov.ua>.
68. Міністерство цифрової трансформації України. Офіційний сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>.
69. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Офіційний сайт. URL: <https://www.nssmc.gov.ua>.
70. Національний банк дозволив відкривати банківський рахунок з цифровим паспортом. Офіційний сайт НБУ. 02.10.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-dozvoliv-vidkrivati-bankivskiy-rahunok-z-tsifrovim-pasportom>
71. Національний банк України (НБУ). Офіційний сайт. URL: <https://bank.gov.ua>.
72. Національний координаційний центр кібербезпеки. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/3303.html>.
73. НБУ та Мінцифри спільно працюють над цифровізацією банківської системи України. Офіційний сайт НБУ. 13.10.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-ta-mintsifri-spilno-pratsyuyut-nad-tsifrovizatsiyeyu-bankivskoyi-sistemi-ukrayini>.
74. Овчаренко Ю.І. Сім нот для цифрового банку майбутнього. URL: <https://bosfera.ru/bo/yuriy-ovcharenko-epam-sem-not-dlya-cifrovogo-banka-budushchego>.
75. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi>.
76. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua>
77. Офіційний сайт Національного Банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
78. Пальчевич Г. Т. Розвиток фінансових послуг в умовах інноватизації та цифровізації економіки. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/98937115-7da1-44d1-8cc2-758e75a433c1/content#page=127>

79. Пась Я.І. Основні складники механізму управління розвитком банківського бізнесу. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 31. С. 112-120.
80. ПАТ «Державний ощадний банк України». Офіційний сайт. URL: <http://www.oschad-bank.ua/ua/press-service/news/4336627>.
81. ПАТ КБ «ПриватБанк». Офіційний сайт. URL: <https://privatbank.ua/platezhnie-karty/platezhnie-karty-paypass>
82. Піжук О.І. Цифровізація як зміна парадигми розвитку економічних систем. Науковий вісник Ужгородського університету. № 2. 2018. С. 84-91.
83. Погореленко Н.П. Фінансові інновації у розвиток банківського сектору. Науково-технологічний збірник «Комунальне господарство». 2012. № 54. С. 200-205
84. Портал статистики “Statista”. URL: <https://www.statista.com>
85. Постанова Правління Національного банку України «Про внесення змін до Положення про застосування цифрового власноручного підпису в банківській системі України» від 30.07.2020 р. № 110. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0110500-20#Text>
86. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Змін до Положення про здійснення банками фінансового моніторингу» від 02.10.2020 р. № 138. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0138500-20#Text>
87. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Правил формування та використання QR-коду для здійснення кредитових переказів» від 28.05.2020 р. № 68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0068500-20#Text>.
88. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
89. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>.
90. Про електронну комерцію. Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>.

91. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. №179. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179>.
92. Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури [...]: Постанова Національного банку України; Положення від 12.08.2022 № 178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0178500-22#Text>.
93. Про затвердження Положення про порядок емісії та еквайрингу платіжних інструментів: Постанова Національного банку України; Положення від 29.07.2022 № 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0164500-22#Text>.
94. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>.
95. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
96. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
97. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.
98. Про платіжні послуги: Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>.
99. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>.
100. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
101. Пшик Б.І., Болгар Т.М., Хомин В.В. Розвиток методів управління депозитними ресурсами банків України в контексті інноваційних змін.

Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2025. Вип. 2 (170). С. 93-104.

102. Пшик Б.І. Вплив цифровізації на фінансову стабільність банківської системи та економічну безпеку держави. *Фінансовий простір. 2025. № 3 (57). С. 20-27.*

103. Руденко М. В. Цифровізація: категоріальні особливості та специфіка трактування. *Економічний форум. 2021. № 4. С. 3-13*

104. Сидоренко С. В. Цифрова трансформація суспільства в умовах четвертої промислової революції. *Мультиверсум. Філософський альманах. 2021. Вип.1(173). С. 31-43*

105. Січкаренко К. О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії. Вип. 38 (1). 2019. С. 76-79.*

106. Скок П.О. Стратегії управління фінансовими інноваціями в банках та небанківських кредитних організаціях. *Агросвіт. 2016. № 21. С. 26-30.*

107. Станкевич І. В., Борисевич Є. Г., Клікч С. Д. Розвиток моделей управління іт-проектами банку на інноваційних засадах. *Бізнесінформ. 2022. № 2. С. 117-125.*

108. Степаненко О. П. Перспективні напрями цифрової трансформації в контексті розбудови цифрової економіки. *Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2017. № 93. С. 120-131*

109. Стратегія розвитку фінансового сектору України - 2023. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>.

110. Тарасюк М.В., Кощеєв О.О. Інновації в глобальній цифровій фінансовій сфері: оцінка трансформацій. *Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2017. Вип. 131. С. 94-110*

111. Ткаченко Ю. В., Зверук Л.А. Сучасні технології як основа інноваційної моделі розвитку банківського бізнесу. *Економічна теорія та право. 2018. № 2. С. 26-41.*

112. Ткачук В.О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. *Економічний аналіз. 2013. № 2. С. 43-51*

113. Український фонд стартапів. Офіційний сайт. URL: https://www.mrpl.it/?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMIvMvfv-jYhgMV7luRBR3y8AgoEAAAYASAAEgLmtPD_BwE.
114. Федоніна О.С. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія. К.:КНЕУ, 2006. 288 с.
115. Філіппова С.В., Малін О.Л. Сутність та виклики цифровізації економіки для державно-приватного партнерства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 3 (13). С. 55-63
116. Фінансова фортеця України. Річний звіт за 2023 рік. Національний банк України. 162 с.
117. Фіщук В., Матюшко В., Чернев Є., Юрчак О. та ін. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyucifrovoyu-ekonomikoyu.html#>
118. Фонд гарантування вкладів фізичних осіб. Офіційний сайт. URL: <https://www.fg.gov.ua>.
119. Христенко О.В., Федій А.А. Управління інноваційною діяльністю вітчизняних банків: проблеми та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Випуск 37. С. 429-435
120. Чайковський Я. І., Ковальчук Я.Ю. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг. *Світ фінансів*. 2018. Вип. 4. С. 121-136.
121. Череп А., Воронкова В., Череп О. Цифрова трансформація суспільства як необхідна умова його інноваційного розвитку. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2022. № 2. С. 68-73
122. Чмерук Г.Г. Цифрова економіка як окремий сектор національної економіки держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 27. С. 92-97
123. Чмерук Г.Г., Бурлакова І.А., Краліч В.Р. Економічні, соціальні та психологічні виклики Індустрії 4.0. *Economics and Finance*. 2018. № 6. С. 61–68
124. Шевчук Т. В. Проблеми та особливості розвитку цифрових банківських технологій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 1. С. 249-255.

125. Шевчук Ю. В. Оцінка використання фінансових інновацій на фінансовому ринку України. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 39-44. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.39.
126. Шкільняк К.М. Компаративний аналіз інноватизації банківського бізнесу в Україні та зарубіжних країнах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. №4 С.12-16. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-1>
127. Шкільняк К.М. Теоретичні основи сучасної парадигми цифровізації української економіки. *Вісник економіки*. 2024. Вип. 2. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.02.106>
128. Шкільняк К.М. Форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів: матеріали доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*, 15 травня 2025 року, ЗУНУ, Збараж, 2025. С. 279-284.
129. Шкільняк К.М., Монастирський Г.Л. Управління інноваціями як стратегічний фактор розвитку банківської сфери. *Економічний аналіз*. 2025 том 35 №4. С.531-541. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/6533>
130. Шкільняк К.М. Чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 84-92. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-84-92
131. Шкільняк К.М. Інновації в банківському бізнесі. Матеріали доповідей науково-практичної Інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «*Інноваційні технології в бізнесі та публічному управлінні*». ЗУНУ, 2022 (Тернопіль, 10.11.2022 року).
132. Шкільняк К.М. Сутність банківських інновацій та управління ними. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «*Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови*». ЗУНУ, 2023 (Тернопіль, 04.05.2023 року).

133. Шкільняк К.М. Зарубіжна практика управління інноваціями в банківському бізнесі. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи ренесансу HR-інжинірингу, економіки і бізнесу за умов конвергенції України з ЄС у рамках європейської інтеграції». 2023. С. 179-181 (Хмельницький, 16-17 листопада 2023 року)
134. Шкільняк К.М. Цифрова економіка як новий тип економіки: генезис та умови становлення. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів : матеріали доп. V Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю [Тернопіль, 16 трав. 2024 р.]. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. Ч. 1. С. 396-401.
135. Шкільняк К.М. Оцінка технологій управління інноваціями в банківському бізнесі. Матеріали доповідей науково-практичної інтернет-конференції студентів та молодих вчених кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». ЗУНУ, 2024 (Тернопіль, 27.11.2024 року).
136. Шмуратко Я. А., Джосан Д. О. Сучасні тенденції розвитку банківських інновацій. Гроші, фінанси і кредит. 2016. № 2. С. 299-302. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHmuratko-YA.-A..pdf> 111
137. Якимів А.М. Цифровий банкінг: необхідність територіальної організації. Економічний форум. 2015. № 1. С. 244-250
138. 42flows.tech: Цифровий банкінг, Open API та Middleware. URL: <https://www.42flows.tech/ua/>
139. Botella-Carrubi D., Tudela-Torras M. (2020). Talent Revolution: New Challenges in People Management. In Analyzing the Relationship Between Innovation, Value Creation, and Entrepreneurship. IGI Global. Pp. 247-267
140. Defining and Measuring the Digital Economy / K. Barefoot, D. Curtis, W.A. Jolliff, J.R. Nicholson, R. Omohundro. Bureau of Economic Analysis. 2018. URL: <https://www.bea.gov/system/files/papers/WP2018-4.pdf>
141. European Commission. (2014). Report of the Commission Expert Group on Taxation of the Digital Economy. URL: https://ec.europa.eu/taxation_customs/sites/

- taxation/files/resources/documents/taxation/gen_info/good_governance_matters/digital/report_digital_economy.pdf
142. Five Innovation Trends That Will Define Banking in 2019. USA, 2019. URL: <https://thefinancialbrand.com/77869/innovation-trends-banking-ai-api-personalization-payments>
143. Innovation in banking - are we communicating the value created? London, 2017. URL: <http://integratedreporting.org>
144. Innowacyjne technologie zaradzania antykryzysowego: Monografia / S.K. Ramazanow, L.W. Levasheva, O.P. Stepanenko, L.A. Tymaszowa, J.J. Zakrewski; Podred. prof. S.K. Ramazanowa. Warszawa; Lugansk; Kijow: ReznikovV.S., 2011. 368 s.
145. Iyoha E. 5 fintech and bank partnerships that are generating revenue. URL: <https://subaio.com/5-fintech-and-bank-partnerships-that-are-generating-revenue/>
146. Khosrow-Pour, M. (2018). Encyclopedia of information science and technology, Fourth Edition. IGI Global. 8104 p.
147. Kling R., Lamb R. IT and Organizational Change in Digital Economies: A Socio-Technical Approach. Computers and Societ. 1999. P. 17-25
148. Kovalenko V., Sheludko S., Cherkashyna K. Didgital transformation of banking business present and future (Цифрова трансформація банківського бізнесу: сьогодення та майбутнє). Socio-Economic relations in the digital society. (.Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві) 2023. Vol. 4 (50). P. 25-40.
149. Margherio L. The emerging digital economy. URL: <https://govinfo.library.unt.edu/ecommerce/EDereprt.pdf>
150. NovaPay нарощує обсяги переказів у 2025 році. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/04/22/149488762>.
151. Ochs, T., Riemann, U.A. (2018). IT strategy follows digitalization. In Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition. IGI Global. Pp. 873-887
152. OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard, Edition 2005. URL: http://www.oecdilibrary.org/oecd/content/book/sti_scoreboard-2005-en

153. QR-коди для здійснення кредитових переказів спростять та пришвидшать розрахунки. Офіційний сайт НБУ. 02.06.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/qv-kodi-dlya-zdiysnennya-kreditovih-perekaziv-sprostyat-ta-prishvidshat-rozrahunki>.
154. Scuotto, V., Serravalle, F., Murray, A., Viassone, M. (2019). The shift towards a digital business model: A strategic decision for the female entrepreneur. In *Women Entrepreneurs and Strategic Decision Making in the Global Economy*. IGI Global. Pp. 120-143.
155. Sundbo J. Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*. 2007. Vol. 17. № 3. P. 432-455
156. Tapscott D. *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill, 1995. 342 p.
157. The Internet Economy in the G-20. The \$ 4.2 Trillion Growth Opportunity. The Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/documents/file100409.pdf>
158. Volosiuk, M., Kharytonov, O., Kotsur, V., Monastyrskyi, G., & Ovsianiuk-Berdadina, O. (2024). Managing economic operations in the face of military and political turmoil: evaluating the public sector's role. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024 ss0724. (Scopus Q4). URL: <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0724>

Вихідний №85-35 від 20.11.2025року

Ректору ЗУНУ
професору Оксані Десятнюк

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Шкільняка Костянтина Михайловича.**

До Західного регіону АТ «Райффайзен Банк» надійшли висновки та пропозиції щодо удосконалення механізму управління інноваціями в банківському бізнесі отримані в рамках написання дисертаційної роботи Шкільняка Костянтина Михайловича на тему: «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки».

Отримані наукові результати використовуються в діяльності банку з метою вдосконалення системи управління інноваційним розвитком та підвищення ефективності функціонування в умовах цифрової трансформації фінансового сектору.

Практичне використання результатів дисертаційного дослідження полягає в наступному:

- застосування стратегічних підходів до управління інноваціями в банківському бізнесі, що дає змогу узгодити інноваційні ініціативи з довгостроковими цілями розвитку банку, посилити інтеграцію цифрових рішень у корпоративній та бізнес стратегіях, а також підвищити керованість інноваційного портфеля;
- модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківському бізнесу, зокрема шляхом удосконалення процесів відбору, планування та впровадження інноваційних процесів, використання цифрових інструментів управління, автоматизації ключових бізнес-процесів та підвищення ефективності управлінських рішень;
- використання форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації, що забезпечує можливість своєчасної ідентифікації перспективних технологічних трендів, оцінювання ризиків і можливостей цифрових інновацій, а також формування обґрунтованих сценаріїв подальшого розвитку банку.

Впровадження зазначених результатів буде сприяти підвищенню якості та швидкості надання банківських послуг, оптимізації внутрішніх управлінських процесів, зростанню рівня клієнтоорієнтованості та посиленню конкурентних позицій АТ «Райффайзен Банк» в умовах цифрової економіки.

Директор з питань продажів роздрібних продуктів
Західного регіону АТ «Райффайзен Банк»



Заверуха І.М.

Акціонерне товариство
"Державний ощадний банк України"

Філія – Тернопільське обласне управління

Україна, 46000
м. Тернопіль, Майдан Волі, 2
Тел.: +380(352)47 54 77

Offc.19@oschadbank.ua

ОЩАДБАНК

МІЙ БАНК. МОЯ КРАЇНА

30.12.2025 № 117.01-08/166644/2025

На № _____ від _____

Ректору ЗУНУ
професору Оксані Десятнюк

Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Шкільняка Костянтина Михайловича.

Матеріали дослідження отримані за результатами виконання дисертації на тему: «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки» сформовані у вигляді теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки.

Практичну цінність мають запропоновані автором шляхи модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в сучасних умовах, що забезпечать високу якість банківської діяльності, ефективне управління та контроль витрат і збільшать конкурентоспроможність банківської інноваційної діяльності в цілому.

Напрацювання автора, що стосуються форсайт прогнозування середовища інноваційного розвитку банківського бізнесу в умовах діджиталізації є досить актуальними і дають можливість зрозуміти майбутні виклики, сприяють розробці інноваційних стратегій, покращать якість управлінських рішень, підвищать готовність до змін і невизначеностей.

Начальник філії-Тернопільське
обласне управління АТ «Ощадбанк



Ярослав Соляр

мій бланк * 011125

oschadbank.ua
0800 210 800
в межах України дзвінки безкоштовні

Ліцензія НБУ № 148 від 05.10.2011 р.

Classification: PUBLIC

від «31» грудня 2025 року № 160

Ректору ЗУНУ
професору Оксані Десятнюк

**Довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Шкільняка Костянтина Михайловича.**

До компанії «Business Evolution» надійшли результати та пропозиції щодо модернізацій технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу в умовах цифрової економіки, отримані за результати виконання дисертації Шкільняком Костянтином Михайловичем на тему «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки»

Компанія «Business Evolution» це ІТ - компанія що розробляє та впроваджує сучасні інформаційні системи. За допомогою наших інформаційних систем клієнти в тому числі банки автоматизовують бізнес-процеси, отримуючи додаткові конкурентні переваги на ринку і досягають своїх стратегічних цілей.

Для компанії практичну цінність мають запропоновані автором технології інновацій банківського бізнесу на засадах цифровізації, що забезпечує ефективне управління та контроль за витратами. Адже одним із наших продуктів є програмне забезпечення для управління витратами. Саме для удосконалення і впровадження таких програм будуть взяті пропозиції автора котрі стосуються модернізації технологій управління інноваційним розвитком банківського бізнесу що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності банківської діяльності в цілому.

Директор



Мирослав ВОЛОШИН



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46009; тел./факс +380 (352) 51-75-75;
www.wunu.edu.ua; rektor@wunu.edu.ua; ідентифікаційний код за ЄДРПОУ 33680120

Довідка

**про впровадження в навчальний процес
результатів наукового дослідження аспіранта
кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету
Шкільняка Костянтина Михайловича
на тему: «Управління інноваціями в банківському
бізнесі в умовах цифрової економіки»**


Основні положення та результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Шкільняка Костянтина Михайловича, поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, упроваджено у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при розробленні змістового наповнення робочих програм та навчально-методичного забезпечення з дисциплін: «Цифрові технології управління бізнесом», «Управління проектами», «Інноваційний менеджмент», «Багаторівнева економіка».

Матеріали дослідження застосовуються під час проведення лекційних та практичних занять зі студентами денної та заочної форм навчання, а також при написанні курсових та кваліфікаційних робіт за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Проректор з науково-педагогічної роботи
канд. екон. наук, доцент

 Віктор ОСТРОВЕРХОВ

Декан факультету економіки та управління
канд. екон. наук, доцент

 Андрій КОЦУР

В.о. завідувача кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу
д-р екон. наук, професор

 Руслан АВГУСТИН

ЗУНУ

№ 126-26/854 від 16.04.2026





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАУКОВО-ДОСЛІДНА ЧАСТИНА

46009, Україна, м. Тернопіль, вул. Львівська, буд. 5А, тел. (0352) 51-75-52

№ 21/ 49 - 2026

«21» 04 2026 року

ДОВІДКА

про участь у виконанні науково-дослідних робіт

Видана **ШКІЛЬНЯКУ Костянтину Михайловичу** про участь у виконанні науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету. Зокрема, у 2023-2025 роках він долучилася до підготовки госпдоговірної НДР «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784). Також Шкільняк К.М. бере участь у підготовці науково-дослідної роботи, яка виконується у 2023-2027 роках професорсько-викладацьким персоналом, докторантами, аспірантами та здобувачами наукового ступеня кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу ЗУНУ в межах основного робочого часу «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562) в розробці розділу «Управління інноваціями в банківському бізнесі в умовах цифрової економіки».

Начальник науково-дослідної частини



Віра СЕМАНЮК