МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему: «Інноваційна стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0724-фк-з
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
освітньої програми Фінанси і кредит
А. В. Бехтер

Керівник д.е.н., професор Крилов Д.В.
Рецензент д.е.н., професор Зборовська О.М.

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____А.В. Череп

«____»_____2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Бехтер Анні Віталіївні

1. Тема роботи: «Інноваційна стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк»
керівник роботи: Крилов Д.В., д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 25 березня 2025 р. № 440-с.

2. Строк подання студентом роботи: 03 листопада 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали періодичних видань, дослідження міжнародних організацій і консалтингових компаній, аналітичні матеріали Forrester, IT Ukraine Association, MinFin, Reuter, дані фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розкрити теоретичні засади та класифікацію банківських інновацій і умови їх впровадження, дослідити рушії інноваційного розвитку банків, надати організаційно-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк» та оцінити його фінансову стійкість, проаналізувати інноваційну й стратегічну діяльність банку, обґрунтувати інноваційну парадигму та ключові тенденції цифрової трансформації, визначити напрями впровадження інновацій для сталого розвитку, розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління банківськими інноваціями.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 10 рис., 14 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Крилов Д.В., професор	16.05.2025 р.	16.05.2025 р.
2	Крилов Д.В., професор	17.06.2025 р.	17.06.2025 р.
3	Крилов Д.В., професор	01.08.2025 р.	01.08.2025 р.

7. Дата видачі завдання: 02 квітня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	02.04.2025 р. – 07.05.2025 р.	виконано
2.	Виконання вступу	08.05.2025 р. – 15.05.2025 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	16.05.2025 р. – 16.06.2025 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	17.06.2025 р. – 31.07.2025 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	01.08.2025 р. – 15.09.2025 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	16.09.2025 р. – 30.09.2025 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.10.2025 р. – 02.11.2025 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	03.11.2025 р.	виконано

Студент _____ А.В. Бехтер
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ Д.В. Крилов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 120 с., 10 рис., 14 табл., 116 джерел, 3 додатки

Об’єктом дослідження є процеси стратегічного управління банківськими інноваціями в АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, організаційно-економічних відносин, пов’язаних із формуванням і реалізацією інноваційної стратегії розвитку банку.

Метою роботи є аналіз теоретико-методичних та організаційних засад стратегічного управління банківськими інноваціями, а також обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної стратегії розвитку банку.

Завдання: 1) дослідити теоретико-практичні засади банківських інновацій; 2) оцінити фінансово-економічний і інноваційний стан АТ КБ «ПриватБанк»; 3) обґрунтувати інноваційну парадигму сталого банкінгу; 4) запропонувати напрями вдосконалення управління інноваціями в АТ КБ «ПриватБанк».

Методи досліджень: діалектичний, системний і комплексний підходи, методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, статистичний і фінансово-економічний аналіз.

Одержані результати та їх новизна: 1) розвинуто теоретичні засади інноваційної парадигми сталого банкінгу; 2) розроблено екосистемну модель стратегічного управління інноваціями (ЕМІСУБ); 3) запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення інноваційної стратегії АТ КБ «ПриватБанк».

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані підходи та рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності АТ КБ «ПриватБанк», інших українських банків і НБУ під час розроблення регуляторних рішень у сфері цифрової трансформації та сталого банкінгу.

БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ БАНКУ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, СТАЛИЙ БАНКІНГ, ЕКОСИСТЕМНА МОДЕЛЬ, АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

SUMMARY

Qualifying work: 120 p., 10 fig., 14 tab., 116 references, 3 annex.

The object of the research is the processes of strategic management of banking innovations in JSC CB «PrivatBank» under the conditions of digital transformation and the post-war recovery of Ukraine's economy.

The subject of the research is the set of theoretical foundations and organizational-economic relations associated with the formation and implementation of the bank's innovation development strategy.

The purpose of the work is to analyse the theoretical-methodological and organizational foundations of strategic management of banking innovations and to substantiate recommendations for improving the innovation strategy of the bank.

Tasks: 1) to examine the theoretical and practical foundations of banking innovations, in particular to clarify the theoretical principles of banking innovations by defining their essence, classification, levels of novelty, and their role in shaping the bank's innovation strategy; to analyse the macro- and micro-level factors of innovative development of the banking sector of Ukraine; 2) to assess the financial-economic and innovation performance of JSC CB «PrivatBank»; 3) to substantiate the innovative paradigm of sustainable banking and to formulate the principles of strategic innovation management in the bank; 4) to develop an ecosystem model of innovative strategic bank management (EMISIM) and to propose directions for improving innovation management in JSC CB «PrivatBank» taking into account international experience. Methods of research: the dialectical, systemic and comprehensive approaches, methods of analysis and synthesis, logical generalization, statistical and financial-economic analysis.

The results obtained and their novelty: 1) the theoretical foundations of the innovative paradigm of sustainable banking have been developed; 2) an ecosystem model of strategic management of banking innovations (ESMISB) has been elaborated; 3) practical recommendations for improving the innovation strategy of JSC CB «PrivatBank» have been proposed.

The proposed approaches and recommendations for improving the strategic management of banking innovations can be applied in the practical activities of JSC CB «PrivatBank» and other Ukrainian banks, as well as in the work of the National Bank of Ukraine when developing regulatory initiatives in the field of digital transformation and sustainable banking.

BANKING INNOVATIONS, INNOVATIVE BANK DEVELOPMENT STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, DIGITAL TRANSFORMATION, SUSTAINABLE BANKING, ECOSYSTEM MODEL, JSC CB «PRIVATBANK»

ЗМІСТ

ВСТУП……... 8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ …….. 12
1.1 Банківські інновації як інструмент трансформації фінансових послуг…… 12
1.2 Інноваційні стратегії в банківській сфері та їх види…….. 23
1.3 Інституційно-правові засади впровадження банківських інновацій в Україні ……..... 31
2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ….. 43
2.1 Стратегічні рушії інноваційного розвитку банківських установ……..... 43
2.2 Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»……..……... 52
2.3 Аналіз інноваційної та стратегічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»…. ……. 61
3 СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ……...……. 79
3.1 Інноваційна парадигма розвитку банківських технологій в умовах цифрової революції …….……. 79
3.2 Впровадження інноваційних рішень у банківській системі для досягнення сталого зростання ……..…….. 85
3.3 Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління банківськими інноваціями…….... 90
ВИСНОВКИ ……. 107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……... 110
ДОДАТКИ……. 121
Декларація академічної доброчесності здобувача …….... 126

ВСТУП

Сучасна банківська система функціонує в умовах глибоких трансформацій, зумовлених цифровізацією економіки, зростанням ролі фінтех-компаній, підвищенням вимог клієнтів до швидкості та якості фінансових послуг, а також в умовах війни та впливу післявоєнних викликів на економічну стабільність України. Банківські установи вимушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових умов, забезпечуючи безперервність роботи, кіберстійкість, інклюзивність фінансових сервісів та здатність до швидкого впровадження інновацій. У таких реаліях особливої ваги набуває стратегічне управління банківськими інноваціями, яке в сучасних умовах стає визначальним чинником конкурентоспроможності та сталого розвитку банку. Формування ефективної інноваційної стратегії розвитку стає критичним чинником забезпечення конкурентоспроможності, операційної стійкості та довгострокового зростання банківських установ.

АТ КБ «ПриватБанк» є ключовим гравцем фінансової системи України, і його стратегічна орієнтація на інновації має системний вплив на розвиток національного банківського ринку. Широка діджиталізація продуктів, розбудова банківської екосистеми, участь у державних цифрових програмах та високий рівень технологічної зрілості створюють передумови для формування нової моделі інноваційного розвитку банку. Саме тому дослідження його інноваційної стратегії є важливим не лише для самого банку, а й для всієї фінансової інфраструктури держави.

Сучасний етап післявоєнного відновлення України актуалізує потребу у переході до стійких інноваційних моделей, здатних поєднувати фінансову ефективність, ризикостійкість і соціальну відповідальність. В умовах підвищеної конкуренції з боку фінтех-компаній та міжнародних цифрових платформ стратегія інноваційного розвитку набуває особливого значення, оскільки визначає здатність банку реагувати на виклики, створювати нові цінності для клієнтів та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Актуальність теми дослідження зумовлена потребою побудови сучасної, технологічно орієнтованої та стійкої моделі банківського бізнесу, здатної забезпечувати високий рівень інноваційності, оперативно реагувати на зовнішні виклики, підтримувати фінансову стабільність у період відновлення країни та відповідати стратегічним пріоритетам цифрової економіки й європейської інтеграції України.

Я предпочитаю этот ответТеоретичні та практичні аспекти формування інноваційної стратегії банку та розвитку банківських інновацій висвітлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема С. В. Іванова [8], О. М. Раца [9], Н. М. Матвійчук [10], Я. М. Кривич [11], С. В. Кузьмінова [12], Ж. Говорухи [13], а також у монографіях Л. О. Примостки [14], С. М. Козьменка [33], О. В. Васюренка [30], О. А. Кириченка [31] тощо. Проте питання інтеграції банківських інновацій у довгострокову стратегію розвитку, формування моделей інноваційного управління та застосування екосистемного підходу залишаються недостатньо розробленими.

Актуальність, теоретична новизна та практична значущість дослідження цих проблем визначили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз теоретико-методичних та організаційних засад стратегічного управління банківськими інноваціями, а також обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної стратегії розвитку банку.

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

– дослідити сутність, класифікацію та рівні новизни банківських інновацій, визначити їх роль у формуванні інноваційної стратегії розвитку банку;

– проаналізувати макро- та мікрорівневі чинники інноваційного розвитку банківського сектору України;

– дослідити інституційно-правові засади впровадження банківських інновацій в Україні;

– здійснити оцінку фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

– здійснити аналіз інноваційної та стратегічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

– визначити стратегічні вектори інноваційного розвитку банківської системи;

– запропонувати напрями вдосконалення стратегічного управління банківськими інноваціями в АТ КБ «ПриватБанк».

Об’єктом дослідження є процеси стратегічного управління банківськими інноваціями в АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення економіки України..

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад, організаційно-економічних відносин, пов’язаних із формуванням і реалізацією інноваційної стратегії розвитку банку.

Методологічною основою роботи є діалектичний, системний і комплексний підходи, методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, статистичний і фінансово-економічний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали періодичних видань, дослідження міжнародних організацій і консалтингових компаній, аналітичні матеріали Forrester, IT Ukraine Association, MinFin, Reuter, дані фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк», результати власних досліджень та проведеного аналізу.

Наукова новизна отриманих результатів визначається наступними основними положеннями:

- поглиблено теоретичні засади інноваційної парадигми сталого банкінгу, що інтегрує цифрову трансформацію, відкритий банкінг, ESG-підходи та фінансову інклюзію.

- запропоновано впровадити екосистемну модель інноваційного стратегічного управління банком (ЕМІСУБ), що об’єднує стратегічне, організаційно-технологічне та партнерське середовище інноваційного розвитку.

- обґрунтувано практичних рекомендацій щодо модернізації інноваційної стратегії АТ КБ «ПриватБанк», включаючи перехід до super-app та cloud-native архітектури, розвиток BaaS/embedded finance і впровадження AI-рішень.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх застосування у діяльності АТ КБ «ПриватБанк», інших банківських установ України та Національного банку України під час формування регуляторних рішень у сфері цифрової трансформації та сталого банкінгу. Розроблені у роботі підходи та рекомендації можуть бути використані керівництвом АТ КБ «ПриватБанк» для вдосконалення інноваційної стратегії та системи стратегічного управління інноваціями, що сприятиме підвищенню ефективності, стійкості та конкурентоспроможності банку в умовах цифрової економіки.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на XX Міжнародній науково-практичній конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» (Запоріжжя, 16-17 жовтня 2025 р.).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 друковані праці – стаття у монографії та тези за матеріалами наукової конференції.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БАНКУ

1.1 Банківські інновації як інструмент трансформації фінансових послуг

Фінансова індустрія перебуває у стані швидкої трансформації. Її змінюють технологічні прориви та нові очікування клієнтів, які вимагають швидших, зручніших і персоналізованих рішень. Штучний інтелект, блокчейн, відкрита банківська екосистема та аналітика великих даних поступово формують нову модель фінансових послуг.

Інновації вже виходять за межі простої цифровізації. Банки переходять від традиційних моделей до цифрово-орієнтованих, де технології одночасно підвищують ефективність, забезпечують безпеку й створюють кращий клієнтський досвід. Це вимагає від фінансових установ балансу між швидкістю впровадження нових рішень і дотриманням стандартів довіри та комплаєнсу.

Ключовими факторами розвитку банківського сектору є:

- зростання очікувань клієнтів щодо швидких і персоналізованих послуг;
- регуляторні зміни, які стимулюють прозорість і конкуренцію;
- технологічні досягнення у сфері ШІ, блокчейну, автоматизації та великих даних.

Мобільні сервіси, чат-боти, алгоритми штучного інтелекту та блокчейн змінюють спосіб, у який банки працюють із клієнтами. Це стосується і щоденних операцій, і боротьби з шахрайством, і створення нових цифрових продуктів.

Аналіз практики діяльності банківських установ, дозволив виокремити ключові тенденції сучасних інновацій:

– ШІ та машинне навчання: автоматизація процесів, прогнозування потреб клієнтів, персоналізація сервісів;

– великі дані: точніші рішення в управлінні ризиками та фінансовому прогнозуванні;

– відкритий банкінг: обмін даними через API та поява нових продуктів у співпраці з фінтех-компаніями;

– цифровий банкінг і нео-банки: розширення доступу до фінансів, особливо для віддалених і недостатньо обслуговуваних груп населення;

– чмарні технології: масштабованість, швидкість запуску нових продуктів, посилений захист даних;

– блокчейн і цифрові валюти: прозорі транзакції, смарт-контракти, пілоти цифрових валют центральних банків;

– персоналізація через ШІ: рекомендації, управління особистими фінансами, аналітика поведінки клієнтів;

– сталий розвиток (ESG): зелене фінансування, екологічні інвестиційні продукти;

– вбудовані фінанси: інтеграція платіжних і кредитних сервісів у нефінансові платформи;

– Інтернет речей (IoT): безконтактні платежі, підключені пристрої та біометрична ідентифікація;

– виклики та баланс із регуляціями

Швидкість технологічного розвитку часто перевищує темпи оновлення законодавства. Це створює виклики, які банки вирішують через використання регуляторні технології (RegTech), участь у регуляторних «пісочницях» та впровадження принципу «compliance by design» — коли вимоги регулятора враховуються ще на етапі створення продукту [1--5].

Процес створення та реалізації банківських інновацій є багатоступеневим і включає послідовність етапів, кожен з яких має свої завдання, інструменти та очікувані результати (рис. 1.1).

Згідно до представленого на рис. 1.1 процесу створення та реалізації банківської інновації, на першому етапі здійснюється пошук ідей та проведення маркетингових досліджень. У цей період відбувається виявлення потреб клієнтів, аналіз ринкових тенденцій та визначення ніш, де банк може запропонувати новий продукт або послугу.

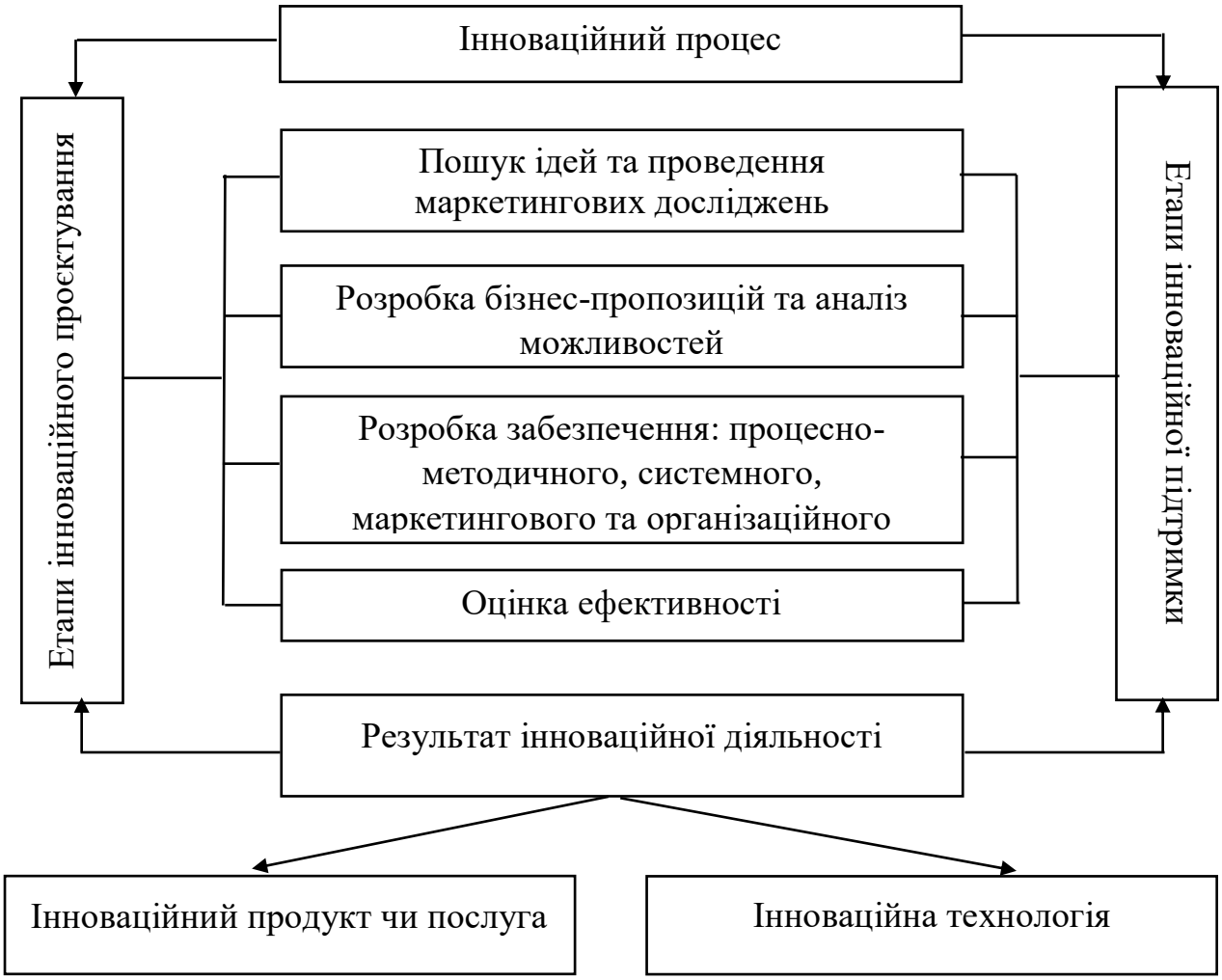


Рисунок 1.1 – Процес створення та реалізації банківської інновації [6]

Далі формується бізнес-пропозиція та аналіз можливостей її реалізації. На цьому етапі проводиться оцінка доцільності впровадження інновації з позиції економічної ефективності, фінансових ресурсів, технічних можливостей та ризиків.

Наступним кроком є розробка забезпечення інноваційного процесу, що охоплює процесно-методичний, системний, маркетинговий та організаційний рівні. Це означає створення необхідної інфраструктури, адаптацію організаційної структури банку, підготовку персоналу, розробку маркетингової стратегії просування нового продукту.

Завершальним внутрішнім етапом є оцінка ефективності, що передбачає порівняння фактичних результатів із запланованими, аналіз впливу

нововведення на фінансові показники банку, рівень задоволеності клієнтів та конкурентну позицію на ринку.

Результатом інноваційної діяльності можуть стати:

– інноваційний продукт чи послуга (наприклад, мобільний банкінг, дистанційне відкриття рахунків, інноваційні платіжні інструменти);

– інноваційна технологія, що підвищує ефективність внутрішніх бізнес-процесів (системи електронного документообігу, блокчейн-рішення для розрахунків, автоматизація процесів на основі штучного інтелекту).

Водночас інноваційний процес супроводжується етапами інноваційного проєктування та інноваційної підтримки. Вони забезпечують безперервність циклу та інтеграцію інновацій у довгострокову стратегію розвитку банку.

В науковій літературі інновація розглядається як новий або вдосконалений продукт чи процес (або їх комбінація), що суттєво відрізняється від попередніх продуктів/процесів фірми і впроваджений: продукт — зроблений доступним потенційним користувачам, процес — введений в експлуатацію у фірмі. Саме вимога впровадження відмежовує інновацію від винаходу чи ідеї.

В методичному посібнику ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку) та Євростату «Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновації» [7] розмежовуються два базові типи інновацій за об’єктом змін: продуктові, що змінюють товари/послуги фірми; процесні, що змінюють бізнес-процеси фірми.

Продуктова інновація — це новий або вдосконалений товар або послуга, виведені на ринок; процесна інновація — новий або вдосконалений бізнес-процес, запроваджений у діяльність фірми. Для банків це відповідно означає нові/істотно оновлені фінансові послуги та зміни у способах їх вироблення, доставлення клієнтам і підтримки. Продуктові інновації мають забезпечувати суттєве поліпшення характеристик/функцій (якість, надійність, зручність, економічна ефективність під час використання тощо). Для сервісів (банківських послуг) релевантними є також фінансові атрибути — доступність (affordability), фінансова зручність (financial convenience) тощо.

Процесні інновації деталізуються за шістьома бізнес-функціями, у межах яких відбуваються зміни (в банку — переважно нематеріальні й організаційно-технологічні) :

1. Виробництво послуг (перетворення входів на банківську послугу; інженерно-технічна підтримка);

2. Дистрибуція та логістика (доставлення/надання послуги, оброблення замовлень);

3. Маркетинг і збут (методи просування, ціноутворення, продаж та післяпродажна підтримка/CRM);

4. Інформаційно-комунікаційні системи (апаратне/програмне забезпечення, бази даних, підтримка та хостинг);

5. Адміністрування та менеджмент (стратегічне управління; корпоративне управління; облік, платежі та інші фінансові/страхові активності; HR; закупівлі; управління відносинами з контрагентами);

6. Розвиток продуктів і бізнес-процесів (ідентифікація, розроблення та адаптація продуктів і процесів; можливо — із застосуванням методологій на кшталт design thinking, co-creation, rapid prototyping) [7].

Варто акцентувати увагу, що один і той самий банківський проєкт може поєднувати продуктову інновацію (нова послуга) і процесні зміни (нові ІК-системи, змінені процедури, нові методи маркетингу/збуту). Тому збір даних доцільно вести за кількома типами одночасно.

У контексті сучасних трансформацій у фінансовому секторі важливо розглядати інновації через призму їх новизни. Згідно з «Oslo Manual 2018» [7], інновації класифікуються за трьома рівнями новизни: new-to-firm (нові для банку), new-to-market (нові для ринку) та new-to-world (нові для світу). Ця шкала дозволяє оцінити ступінь новизни інновацій та їх вплив на розвиток банківського сектору. Шкала новизни за «Oslo Manual 2018» представлена:

– New-to-firm: інновації, впроваджені підприємством вперше, хоча вони можуть бути вже відомі на ринку.

– New-to-market: інновації, які є новими для конкретного ринку або галузі, хоча можуть бути вже відомі в інших контекстах.

– New-to-world: інновації, які є абсолютно новими на світовому рівні, не мають аналогів.

Нова для банку (New-to-firm, NTF) — перше використання/впровадження у банку; може водночас бути новою для ринку (або світу), але не навпаки. Якщо інновація лише NTF (адаптація вже наявного на ринку рішення із суттєвими відмінностями від попередньої практики банку), її позначають як «NTF only». В праці Oslo Manual 2018 відносні інновації вкладаються у категорію «new-to-the-firm» — істотно нові для практики конкретної організації, без вимоги унікальності для ринку; акцент на процесах дифузії та стандартизації, що знижують невизначеність для наслідувачів [7]. Іванов С. В. Відносні банківські інновації розуміє як запозичення/адаптація апробованих рішень (модифікаційні інновації); типовий приклад — масове приєднання до карткових платіжних систем, що покращує сервіс та охоплення клієнтів, але не змінює систему загалом [8]. Рац О. М. відносні інновації розглядає як впровадження нових або вдосконалених продуктів і послуг, технологій, організаційних форм чи стратегій, що узгоджуються з потребами клієнтів і нормами банківського законодавства; акцент на практичній доцільності та швидкості інтеграції перевірених рішень [9]. Матвійчук Н. М., Теслюк С. А. відносні інновації вписують у динамічний контекст ринку; авторки підкреслюють потребу постійного моніторингу та аналізу й пропонують класифікацію за ступенем новизни (де «нове для банку» — окремий рівень) та за сферою впливу [10]. У ранніх роботах Кривич Я. М. подано деталізовану класифікацію банківських інновацій, де модифікаційні/імітаційні рішення (аналог відносних) вирізняються тиражованістю, вписаністю у чинні стандарти та орієнтацією на підвищення ефективності без радикальної зміни інституційних правил [11].

Прикладами відносних інновацій у вітчизняній практиці є: підключення до карткових платіжних систем; розгортання інтернет-/мобільного банкінгу на базі готових платформ; запровадження стандартних модулів безпеки/антифроду;

процесні вдосконалення у віддаленій ідентифікації та омніканальних сервісах — все це характеризується масштабованістю, стандартизованістю та низьким регуляторним бар'єром входу порівняно з радикальними нововведеннями [8–10].

Нова для ринку (New-to-market, NTM) — інновація банку, якої раніше не було на ринку(ах), що ним обслуговуються; це вищий поріг новизни порівняно з NTF. За потреби також розрізняють «світову новизну» (New-to-world, NTW); NTM має враховувати географію ринку (локальний/регіональний/міжнародний). У вітчизняній науковій літературі такі банківські інновації відносять до абсолютних (стратегічні, інтенсивні) банківських інновацій [12]. Зокрема, повну відсутність аналогів запропонованій новації (на відміну від відносної новизни, коли йдеться про адаптацію вже відомих рішень) прямо фіксує Говоруха Ж. [13], низка навчальних матеріалів із інноваційного банківського менеджменту повторюють той самий критерій [14-15].

Вимір новизни допомагає відрізняти розробників-лідерів та послідовників-адоптерів, аналізувати дифузію інновацій у галузі.

До критерії ідентифікації абсолютної інновації для банків необхідно віднести: відсутність аналогів на момент запровадження на глобальному/нац. ринку (не «модифікація», а новостворене рішення); системні наслідки (перебудова процесів front-/back-office, моделі ризик-менеджменту, клієнтського шляху); правова новизна (потреба у змінах актів регулятора/закону); поріг критичної маси (міжбанківська/ринкова координація, мережеві ефекти). Ці критерії випливають із класичних підходів до новизни, галузевих класифікацій банківських інновацій (наявність «новостворених, що не мають аналогів») і теорії дифузії [7].

Україна активно розвиває банківські інновації, орієнтуючись на рівні new-to-firm та new-to-market. Однак для досягнення рівня new-to-world необхідно інвестувати в дослідження та розробки, сприяти розвитку стартап-екосистеми та створювати умови для впровадження унікальних фінансових продуктів. Міжнародний досвід показує, що стратегічне розширення на нові ринки та

адаптація інновацій можуть сприяти досягненню високого рівня новизни та конкурентоспроможності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Порівняльний аналіз банківських інновацій за шкалою новизни: практика України та міжнародний досвід

Рівень новизни		Україна	Міжнародний досвід
New-to-firm	Відносні (реактивні) інновації	Впровадження мобільних додатків, чат-ботів, онлайн-банкінгу	Впровадження нових технологій у банківській сфері, таких як мобільні додатки, чат-боти, онлайн-банкінг
New-to-market	Абсолютні (стратегічні, інтенсивні) інновації	Запуск відкритого банкінгу, цифровізація послуг	Розширення на нові ринки, адаптація інновацій, таких як цифрові банки, фінансові технології
New-to-world		Обмежене застосування унікальних фінансових продуктів	Розробка унікальних фінансових продуктів, таких як криптовалюти, блокчейн-технології, штучний інтелект у фінансах

Побудовано автором на основі [7; 16-19]

В Україні банківські інновації здебільшого відповідають рівню new-to-firm та new-to-market. Наприклад, запуск відкритого банкінгу 1 серпня 2025 року став значним кроком у модернізації фінансового сектору, наближаючи його до європейських стандартів [16]. Це дозволяє банкам та фінансовим установам обмінюватися даними через API, що сприяє розвитку нових фінансових послуг.

Також варто зазначити ініціативи, спрямовані на цифровізацію банківських послуг, зокрема впровадження мобільних додатків, чат-ботів та інших цифрових інструментів, які відповідають рівню new-to-market [20].

У міжнародній практиці спостерігається більш широкий спектр інновацій. Наприклад, британські фінтех-компанії Revolut та Starling активно розширюють свою діяльність на американський ринок, здобуваючи національні банківські ліцензії через придбання місцевих банків. Це дозволяє їм швидше вийти на нові ринки та впроваджувати інновації, що відповідають рівню new-to-market [18].

Крім того, JPMorgan планує запустити свій цифровий роздрібний банк Chase у Німеччині в другому кварталі 2026 року, що є прикладом впровадження інновацій на новому ринку, відповідаючи рівню new-to-market [19].

Залежно від сфери поширення результатів інновацій їх доцільно поділяти на внутрішні та зовнішні [7; 12].

Внутрішні інновації стосуються передусім оптимізації внутрішніх процесів банку, не маючи прямого впливу на взаємодію із клієнтами та партнерами. Прикладом вітчизняної практики є впровадження АТ КБ «ПриватБанк» системи внутрішнього електронного документообігу, що дозволило значно підвищити ефективність комунікації між структурними підрозділами, автоматизувати контроль виконання завдань, персоніфікувати відповідальність працівників і зменшити операційні витрати [21]. Подібні заходи мали позитивний вплив на корпоративну культуру та соціальний клімат установи, хоча й не змінили безпосередньо відносини банку з клієнтами.

Зарубіжні приклади демонструють аналогічні тенденції. Зокрема, впровадження внутрішніх RPA-рішень (Robotic Process Automation) у Deutsche Bank дозволило автоматизувати рутинні бек-офісні процеси, знизивши витрати на обробку транзакцій та внутрішніх звітів [22]. У Bank of America використання системи аналітики великих даних для внутрішнього моніторингу операцій підвищило рівень ризик-менеджменту й виявлення шахрайських дій, що посилило операційну стабільність установи [23].

На відміну від внутрішніх, зовнішні інновації спрямовані на взаємодію банку із зовнішнім середовищем — клієнтами, партнерами та ринком загалом. Найбільш поширеною формою є інноваційні банківські продукти та послуги, здатні суттєво впливати на конкурентоспроможність. В Україні прикладом зовнішніх інновацій стало активне впровадження мобільного банкінгу («Приват24», «Ощад 24/7», «Monobank»), що дало можливість клієнтам здійснювати фінансові операції дистанційно, значно підвищивши рівень доступності та зручності обслуговування [24]. Водночас такі продукти потребували нормативного врегулювання з боку НБУ щодо питань електронної

ідентифікації, захисту персональних даних та безпеки електронних транзакцій [25].

Зарубіжні банки також активно розвивають зовнішні інновації. Наприклад, британський Revolut та німецький N26 створили нові стандарти нео-банкінгу, поєднавши мобільні додатки з миттєвими валютними конвертаціями, криптовалютними транзакціями та персоналізованими фінансовими інструментами [26]. У США JPMorgan Chase запровадив платформу Zelle для миттєвих p2p-переказів, що радикально змінило клієнтський досвід взаємодії з банком [27].

Таким чином, внутрішні інновації зосереджуються на підвищенні ефективності діяльності самого банку, тоді як зовнішні — змінюють характер його взаємодії з ринком, клієнтами та партнерами, формуючи конкурентні переваги та нові бізнес-моделі.

З урахуванням викладених теоретичних підходів і практичних прикладів, доцільно узагальнити класифікацію банківських інновацій у вигляді систематизованої моделі, яка враховує як ступінь новизни, так і сферу поширення результатів (табл. 1.2).

Подана класифікація показує (табл. 1.2), що: відносні (реактивні) інновації реалізуються на рівні банку, відображають насамперед процеси адаптації вже апробованих рішень та дозволяють установам підвищити ефективність і якість сервісів без радикальних змін на ринку; абсолютні (стратегічні) інновації є новими для ринку або світу й забезпечують проривні конкурентні переваги, водночас вимагаючи відповідного правового та організаційного забезпечення. Розмежування за сферою поширення (внутрішні чи зовнішні) дає змогу відстежити, чи інновації спрямовані переважно на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів банку, чи на зміну характеру його взаємодії з клієнтами й партнерами. Отже, класифікаційна модель виступає ефективним інструментом для аналізу інновацій у банківській сфері, дозволяючи одночасно оцінювати рівень новизни, масштаб поширення та стратегічну значущість нововведень.

Таблиця 1.2 - Класифікація банківських інновації (послуги банку) за ступенем новизни та сферою поширення

Ступінь новизни / Сфера поширення		New-to-firm (нова для банку)	New-to-market (нова для ринку)	New-to-world- (нова для світу)
		Відносні (реактивні) інновацій	Абсолютні (стратегічні, інтенсивні) банківські інновації	
Внутрішня сфера поширення	Процесні інновації (бізнес-процеси банку)	Новий/суттєво вдосконалений внутрішній процес/ІК-система, уперше впроваджені в цьому банку. Критерій: процес введено в експлуатацію; суттєва відмінність від попередньої практики.	Перший на ринку внутрішній процес/метод організації для банків цього ринку. Критерій: банк першим на ринку його запровадив; доведена суттєва відмінність.	Радикально новий внутрішній процес/технологія, уперше у світі запущені в банку. Критерій: фактичне впровадження; світова першість.
Зовнішня сфера поширення	Процесні інновації (бізнес-процеси банку)	Новий/суттєво вдосконалений процес надання/дистрибуції/маркетингу, уперше застосований у банку. Критерій: процес запущено в операційну діяльність; суттєва відмінність від попереднього способу.	Перший на ринку спосіб надання/обслуговування (канали, ціноутворення, моделі доступу), якого не було в сегменті. Критерій: впроваджено; ринкова новизна підтверджена.	Глобально новий спосіб надання/взаємодії з клієнтами, уперше у світі застосований. Критерій: впровадження у банку; світова першість.
	Продуктові інновації (послуги банку)	Новий/суттєво вдосконалений продукт/послуга для конкретного банку, що вже існує на ринку. Критерій: зроблено доступним користувачам; є суттєва відмінність від попередньої пропозиції банку.	Перша на відповідному ринку пропозиція банку (продукт/послуга або спосіб надання), якої раніше не було на цьому ринку. Критерій: доступно користувачам; підтверджена ринкова новизна (визначена географія ринку).	Глобально новий банківський продукт/модель надання, уперше у світі доступні користувачам. Критерій: реальне виведення на ринок; світова першість.

Узагальнено автором на основі [7; 12]

1.2 Інноваційні стратегії в банківській сфері та їх види

Водночас інновації можуть стати справжнім рушієм розвитку лише за умови створення сприятливого середовища для їх реалізації. Саме тому особливого значення набуває стратегічне управління інноваційними процесами у банках, яке орієнтує їх на створення максимальної споживчої цінності, забезпечує гнучку реакцію на зміни зовнішнього середовища та дає змогу утримувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі. Останнім часом керівництво банків дедалі частіше стикається з проблемами вибору, розробки та впровадження інноваційних стратегій, проте у науковій літературі ці питання досі залишаються недостатньо обґрунтованими [15].

Поняття стратегічного менеджменту почало формуватися у 60–70-х рр. XX ст. Значний внесок у його розробку стосовно банківських установ зробили західні науковці П. Роуз, Т. Кох, Дж. Сінкі, Дж. Хіггінс, Д. Ченнон [28-29]. Однак їхні праці стосуються функціонування банків у розвинутих і стабільних ринкових економіках, тож не всі положення можуть бути безпосередньо застосовані до умов перехідних економік.

У зв’язку з цим упродовж останнього десятиліття значно зріс інтерес до проблем стратегічного менеджменту у банківській сфері пострадянських країн. Завершення етапу формування банківських систем зумовило необхідність пошуку шляхів їх стабільного та ефективного розвитку. Над цими питаннями активно працюють і українські, і російські науковці, серед яких Васюренко О.В. [30], Кириченко О.А., Гіленко І. В., Роголь С., Сиротян С. В. [31], Козьменко С.М. [32-33], Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. [34], Марків Г. [35] та інші. Проте досі недостатньо вивченими залишаються питання змісту та сутності корпоративної банківської стратегії, складовою якої є і стратегія інноваційного розвитку.

Досвід і практика доводять, що банк, який працює на ринках, що розвиваються, повинен мати цілісну стратегію ринкового розвитку. Вона має бути достатньо гнучкою, пристосованою до нестабільних економічних та

правових умов і водночас базуватися на світових теоретичних і практичних напрацюваннях. Проте, незважаючи на тривалу історію досліджень у сфері стратегічного менеджменту, наука досі не виробила єдиного підходу до визначення сутності стратегії та методів її формування. Це підтверджується існуванням щонайменше десяти наукових шкіл, які трактують стратегію по-різному: як план, як модель поведінки, як позицію, перспективу чи особливий метод. Однак певні положення вже є загальновизнаними, зокрема: стратегія охоплює і організацію, і її середовище; вона завжди є складною; від неї залежить добробут організації; вона має і зміст, і процес; повністю продумати її неможливо; стратегії існують на різних рівнях компанії; у ній поєднуються концептуальні та аналітичні аспекти.

Усе це свідчить, що банки пострадянських країн довгий час приділяли недостатню увагу розробці та впровадженню стратегій. Проте активний прихід іноземного капіталу, посилення конкуренції, необхідність ефективного позиціонування на ринку та ускладнення бізнес-процесів змушують фінансові інститути формувати методологію стратегічного управління, удосконалювати процеси його реалізації та контролю.

Враховуючи різні наукові визначення, можна узагальнити, що стратегія — це комплексний план дій, який визначає довгострокові напрями використання ресурсів для досягнення місії та цілей організації, забезпечуючи їй сталі конкурентні переваги. Її основне завдання полягає у переведенні організації з поточного стану у бажаний, цільовий.

Практика розвинених країн показує, що оптимальним терміном стратегічного планування для банків є п’ять років. У країнах із нестабільною економікою більш доцільним вважається трирічний горизонт планування, що закріплено і в Законі України «Про банки і банківську діяльність» [36].

Менеджмент сучасного банку фактично зводиться до управління розвитком через постійне вдосконалення продуктового портфеля, технологій, організаційної структури та бізнес-моделей. Це об’єктивно зумовлює потребу у формуванні інноваційної складової корпоративної стратегії. Якщо раніше під

«інноваційною стратегією» здебільшого розуміли лише технологічну політику чи напрям у сфері НДДКР, то нині існує кілька підходів. Одні науковці визначають її як специфічну модель поведінки компанії в умовах нових ринкових викликів; інші — як спосіб досягнення цілей, що відрізняється від традиційних методів своєю новизною для організації, галузі чи споживачів.

У практиці банків прикладами інноваційних стратегій можуть бути розвиток систем та інструментів роздрібних переказів, робота у соціальних мережах, орієнтація на підліткову аудиторію тощо. Водночас будь-яка традиційна стратегія може мати інноваційний характер, якщо вона містить принципово нові для банку або ринку елементи.

Інша точка зору полягає в тому, що будь-яка відома стратегія, зокрема фінансова, може набувати інноваційного характеру. Дослідження сучасних підходів до розробки корпоративних стратегій показує, що їх інноваційність виявляється у багатоваріантності рішень, відмові від традиційних підходів, адаптивності до нових умов, ітеративності процесу формування (поєднання формальних і неформальних, запланованих і спонтанних елементів), а також у врахуванні культурних особливостей і багатоманітності цілей банку.

Часто інноваційну стратегію ототожнюють із корпоративною. Так, І. Павленко визначає її як цілеспрямовану діяльність із вибору ключових напрямів та пріоритетів розвитку підприємства і формування комплексу заходів для їх реалізації. При цьому пріоритети, як правило, пов’язані з інноваційними напрямами.

Ще один підхід розглядає інноваційність як форму реалізації загальної корпоративної стратегії, що відображає темпи змін: революційні (інноваційні), поступові (еволюційні) чи оновлювальні. Подібної думки дотримуються й інші дослідники, зазначаючи, що інновації є інструментом адаптації компанії до мінливого зовнішнього середовища та способом постійного вдосконалення діяльності. Вирішення стратегічних завдань може відбуватися або на основі вже відомих процесів, або шляхом створення нових — через упровадження інновацій.

Найбільш перспективним видається підхід, який пов’язує інноваційну стратегію з управлінням інноваційною діяльністю банку, тобто із впровадженням нововведень у всі сфери його роботи. Успішна реалізація інновацій ґрунтується на знанні закономірностей їх виникнення й розвитку, що дозволяє прогнозувати необхідні дії та здійснювати стратегічне управління змінами.

Стратегічний підхід до управління інноваціями передбачає, що:

- процес контролюється на рівні вищого керівництва банку;
- орієнтується на довгострокову перспективу і місію організації;
- забезпечує гнучку реакцію на зміни ринку та конкурентні переваги;
- спирається на людський капітал як головний ресурс розвитку.

Отже, інноваційна стратегія визначає міру та спосіб використання інновацій у діяльності банку. Вона задає напрями, види та масштаби інноваційної активності — від нових продуктів і послуг до організаційних чи технологічних нововведень. При цьому важливо вирішити, чи орієнтуватися на радикальні зміни, чи на поступові вдосконалення, а також якою мірою використовувати зовнішні ідеї та розробки.

Оскільки банки розробляють кілька взаємопов’язаних стратегій на різних рівнях управління, інноваційна стратегія повинна узгоджуватися з корпоративною, бізнес- та функціональними стратегіями. Саме вона виступає основою для створення і впровадження нововведень, які забезпечують конкурентоспроможність і ефективність банку.

Тривалий час інноваційні стратегії розглядалися лише як елемент досліджень і розробок, а отже — відносилися до рівня функціональних стратегій. Такий підхід уже не відповідає сучасним умовам, адже не дає змоги сприймати інновації як ключовий ресурс конкурентоспроможності та важливий фактор розвитку. Нині інновації визначають головні напрями перспективної діяльності банків: це створення нових продуктів і послуг, упровадження сучасних технологій, освоєння нових ринків та пошук нових організаційних форм, що підвищує цінність для клієнтів.

Портер М. наголошував, що компанії досягають конкурентних переваг саме через інновації. Для банків це означає можливість формувати додаткові джерела доходів, підвищувати вартість бізнесу та створювати ресурси для подальшого розвитку — своєрідне замкнене коло зростання [37].

Таким чином, інноваційна стратегія є невід'ємною частиною корпоративної стратегії банку, органічно поєднуючись із бізнес- та функціональними стратегіями [38]. Вдалим прикладом є практика Bank of America, який визначив місію «створювати інноваційні продукти та рішення, що змінюють фінансові послуги». Це знайшло практичне втілення у програмі Keep the Change, яка лише за перший рік принесла банку понад 230 млн доларів додаткових депозитів [39].

Варто підкреслити, що інноваційні стратегії формуються з урахуванням системи цінностей кожного банку, тому навіть схожі фінансові установи обирають різні шляхи досягнення цілей. Це зумовлює існування багатьох підходів і класифікацій інноваційних стратегій.

У науковій літературі їх часто ототожнюють із конкурентними (лідерство за витратами, диверсифікація, фокусування) чи корпоративними стратегіями зростання. Найбільш розгорнуту класифікацію запропонував Б. Санто [40], виокремивши стратегії за рівнем створення (державні, корпоративні, галузеві, регіональні), а також за їхнім змістом:

- продуктові (нові банківські продукти й фінансові інструменти);
- сервісні (інновації в обслуговуванні клієнтів);
- технологічні (онлайн-банкінг, сучасні платіжні системи);
- маркетингові (нові канали збуту та комунікаційні інструменти);
- організаційно-управлінські (нові підходи до менеджменту).

Найбільше уваги приділяється класифікації за характером поведінки банку на ринку. У цьому контексті виділяють такі види стратегій [37]:

- традиційна — обмежується підтриманням якості вже існуючих послуг;
- опортуністична (сегментна) — пошук вузьких ринкових ніш із мінімальними витратами;

- імітаційна — запозичення чи купівля готових рішень у лідерів;
- оборонна — утримання позицій на стабільних ринках за рахунок економії масштабу;
- залежна — впровадження інновацій, розроблених головними офісами у філіях;
- наступальна — активне прагнення лідерства через радикальні нововведення (високоризикова) або помірна («кращий другий»), яка дозволяє уникати надмірних ризиків.

З огляду на клієнтоорієнтованість виділяють також стратегії реагування на попит (збір ідей від клієнтів) та пропозиції (створення нових продуктів, часто з використанням IT).

На практиці банки зазвичай поєднують різні стратегії, а їх вибір змінюється залежно від ринкових та технологічних умов. Ефективна інноваційна стратегія має забезпечувати [41]:

- використання портфельного підходу до інноваційних проєктів;
- гнучкість і готовність швидко адаптуватися;
- розвиток інноваційної культури та менеджменту в банку.

Узагальнення підходів до інноваційних стратегій представлено в табл. 1.3. Українські банки, які функціонують у контексті ринку, що розвивається та характеризується високою нестабільністю, активно поєднують традиційні, наступальні та клієнтоорієнтовані стратегії. Такий підхід дозволяє їм одночасно підтримувати існуючі продукти та послуги на стабільному рівні, оперативно реагувати на зміни ринкових умов і впроваджувати інноваційні рішення для задоволення потреб клієнтів. Зокрема, традиційна складова забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів та підвищення ефективності функціонування банку, наступальна спрямована на впровадження новітніх технологій — мобільного банкінгу, цифрових сервісів, AI та блокчейн-рішень, а клієнтоорієнтована стратегія — на формування нових продуктів і послуг на основі аналізу запитів та очікувань споживачів [42-43].

Зарубіжні банки, що працюють на стабільних та глобально орієнтованих ринках, переважно фокусуються на наступальних та клієнтоорієнтованих стратегій. Такий вибір дозволяє їм підтримувати технологічне лідерство, впроваджувати передові цифрові платформи та створювати комплексні фінансові екосистеми, орієнтовані на багатофункціональне обслуговування клієнтів.

Наступальні стратегії зарубіжних установ зазвичай включають використання штучного інтелекту для кредитного скорингу та аналітики, технологій блокчейн для безпечних транзакцій, мобільного банкінгу та цифрових сервісів, що забезпечують конкурентні переваги на глобальному ринку [44-45].

Водночас традиційні та оборонні стратегії, які переважають у частині українських банків, орієнтовані на підтримку стабільності бізнес-процесів та оптимізацію існуючих операційних моделей. Вони передбачають мінімальні зміни у продуктовому портфелі та процесах обслуговування, що дозволяє утримувати позиції на традиційних ринках і забезпечувати економію ресурсів.

Таким чином, застосування інноваційних стратегій у банківській практиці носить диференційований характер. Для українських банків характерне поєднання різних стратегічних підходів, що забезпечує швидку адаптацію до ринку та цифровізацію бізнес-процесів. Для зарубіжних фінансових установ пріоритетними є технологічні та клієнтоорієнтовані рішення, які дозволяють підтримувати глобальне лідерство та створювати нові джерела конкурентних переваг. В обох випадках стратегічне управління інноваціями спрямоване на підвищення ефективності діяльності банку та зростання його ринкової вартості.

Таблиця 1.3 - Банківські інноваційні стратегії

Вид стратегії	Основна характеристика	Підхід до інновацій	Приклади банків (Україна / Зарубіжні)
Традиційна	Підтримка якості існуючих продуктів і послуг, без радикальних змін	Мінімальні зміни, оптимізація існуючих процесів	ПриватБанк (Україна) — удосконалення депозитних та кредитних продуктів; Ощадбанк (Україна) — покращення стандартних рахунків; Wells Fargo (США) — оптимізація обслуговування традиційних банківських рахунків; BNP Paribas (Франція) — підтримка існуючих депозитних та кредитних продуктів
Опортуністична (сегментна)	Пошук вузьких ринкових ніш із мінімальними витратами	Локальні інновації для конкретних сегментів	Monobank (Україна) — картки та бонуси для студентів та молоді, кредитування малого бізнесу; А-Банк (Україна) — програми лояльності для корпоративних клієнтів; Revolut (Великобританія) — фінансові послуги для фрілансерів, подорожуючих та малого бізнесу; N26 (Німеччина) — мобільний банкінг для молодої аудиторії, туристів
Імітаційна	Запозичення або купівля готових рішень у лідерів	Адаптація чужих інновацій для свого ринку	А-Банк (Україна) — впровадження популярних мобільних додатків конкурентів; Райффайзен Банк Аваль (Україна) — використання перевірених міжнародних фінтех-рішень; Santander (Іспанія) — впровадження популярних цифрових платіжних систем; Citibank (США) — адаптація передових технологій конкурента для онлайн-кредитування
Оборонна	Утримання позицій на стабільних ринках	Раціоналізація витрат, економія масштабу, мінімальні інновації	Ощадбанк (Україна) — оптимізація процесів для збереження клієнтської бази; УкрСиббанк (Україна) — утримання позицій на стабільних сегментах ринку; Bank of Montreal (Канада) — покращення обслуговування стабільних корпоративних клієнтів; Barclays (Великобританія) — оптимізація роботи існуючих філій
Залежна	Використання інновацій головного офісу у філіях	Централізоване впровадження інновацій	Райффайзен Банк Аваль (Україна) — глобальні платіжні та CRM-системи головного офісу; ОТП Банк (Україна) — впровадження рішень головного офісу в Угорщині; HSBC (Великобританія) — уніфіковані цифрові сервіси у всіх філіях; UniCredit (Італія) — стандартизовані IT-рішення у всіх регіонах
Наступальна	Активне прагнення лідерства через інновації	Радикальні (високоризикові) або помірні («кращий другий»)	Bank of America (США) — програма Keep the Change, впровадження AI у кредитний скоринг; ПриватБанк (Україна) — запуск Privat24, мобільні платежі, цифрові кредитні рішення; SberHealth); Revolut (Великобританія) — криптовалютні сервіси, мультивалютні картки, страхові продукти
Попитова (клієнто-орієнтована)	Орієнтація на ідеї та потреби клієнтів	Збір та аналіз зворотного зв'язку для створення нових продуктів	Monobank (Україна) — інтеграція фідбеку клієнтів у розробку нових карткових продуктів; А-Банк (Україна) — опитування клієнтів для покращення мобільного банкінгу; ING (Нідерланди) — платформа для ідей клієнтів; Chase Bank (США) — тестування нових фінансових сервісів через опитування та фокус-групи
Пропозиційна (клієнто-орієнтована)	Створення нових продуктів та каналів збуту	Активна пропозиція інноваційних сервісів	УкрСиббанк (Україна) — онлайн-кредити, цифрові депозити; Альфа-Банк (Україна) — мобільні сервіси для бізнес-клієнтів; Revolut (Великобританія) — мультивалютні рахунки, обмін криптовалют, страхування; N26 (Німеччина) — картки з кешбеком, автоматичні фінансові інструменти

Побудовано автором на основі [42-45]

1.3 Інституційно-правові засади впровадження банківських інновацій в Україні

В умовах глобалізації та цифровізації фінансових ринків інновації в банківському секторі стали необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку банківської системи України. Інституційно-правове середовище відіграє ключову роль у формуванні сприятливих умов для впровадження новітніх технологій та фінансових інструментів (Додаток А).

Основою правового регулювання інноваційної діяльності банків є: Закон України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III, який визначає загальні принципи функціонування банківської системи, зокрема щодо впровадження новітніх технологій та інструментів [36]; Закон України «Про платіжні послуги» від 06.12.2018 № 1754-VIII, що регулює надання платіжних послуг, включаючи електронні гроші та мобільні платежі [46]; Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV, який визначає правові та організаційні засади інноваційної діяльності в Україні [47]; Нормативно-правові акти Національного банку України (НБУ), зокрема постанови та інструкції, що регулюють впровадження технологічних новацій у банківському секторі, такі як концепція розвитку супертех (SupTech) та регтех (RegTech) технологій [48]; Міжнародні стандарти та практики (для банків з іноземними операціями) GDPR, PCI DSS, ISO/IEC 27001 [49-54].

В Україні функціонують інституції, що сприяють розвитку інновацій у банківському секторі: Національний банк України (НБУ), який здійснює нагляд за банківською системою, розробляє та впроваджує політики щодо цифровізації та інновацій; Міністерство цифрової трансформації України, що відповідає за впровадження цифрових технологій у державному секторі, включаючи фінансові послуги; Державна інноваційна фінансова установи, яка надає фінансову підтримку інноваційним проектам у різних секторах економіки, включаючи банківський [55; 60].

Основними завданнями інституційно-правового забезпечення інновацій у банківській сфері є:

1. Дотримання законодавства та нормативних вимог
Банки зобов'язані дотримуватись законів України, зокрема законів «Про банки і банківську діяльність», «Про платіжні системи та переказ коштів в Україні» та «Про захист персональних даних». Важливу роль у регулюванні інновацій відіграє Національний банк України, який встановлює вимоги до ліцензування фінансових продуктів, формування резервів та підтримання фінансової стабільності.

2. Захист прав споживачів та клієнтських даних
Інноваційні фінансові продукти передбачають обробку великих обсягів персональних та фінансових даних клієнтів. Забезпечення конфіденційності та безпеки цих даних є пріоритетним завданням правового забезпечення. Для банків з міжнародними операціями важливим є виконання положень GDPR, що регламентує захист персональних даних громадян Європейського Союзу.

3. Регуляторна підтримка інноваційних продуктів та послуг
Інституційно-правове забезпечення включає перевірку інноваційних рішень на відповідність чинному законодавству та внутрішнім регламентам банку. Проведення правового аудиту дозволяє оцінити ризики впровадження нових технологій та уникнути юридичних порушень у процесі комерціалізації продуктів.

4. Контроль відносин з партнерами та третіми сторонами
Укладання договорів із фінтех-компаніями, постачальниками програмного забезпечення та іншими контрагентами передбачає юридичне регулювання взаємовідносин, визначення прав і обов'язків сторін, а також дотримання антимонопольних та конкурентних норм.

5. Кібербезпека та інформаційна безпека
Інноваційні рішення потребують високого рівня захисту від кіберзагроз. Основні завдання включають впровадження міжнародних стандартів безпеки інформації,

таких як ISO/IEC 27001 та PCI DSS, контроль доступу, шифрування даних і забезпечення реагування на інциденти.

6. Моніторинг та адаптація до змін у законодавстві Постійні зміни у нормативних документах НБУ та міжнародних стандартах потребують оперативного аналізу та внесення коректив у внутрішні політики і процедури банку. Це дозволяє забезпечити відповідність інновацій сучасним правовим вимогам та гарантує легітимність діяльності банку.

Таким чином, інституційно-правове забезпечення інновацій у банківській сфері виступає комплексним механізмом регулювання, що забезпечує баланс між розвитком фінансових технологій та дотриманням законодавчих та етичних норм. Виконання зазначених завдань сприяє підвищенню довіри клієнтів, ефективності банківських процесів та стійкості фінансової системи в цілому.

Інституційно-правова підтримка забезпечує безпеку, стабільність та відповідність нових продуктів законодавчим вимогам, включаючи захист персональних даних клієнтів та дотримання фінансових нормативів.

Відповідність законодавчим нормам етапах проєктування банківських інновацій створює передумови для зниження ризиків та підвищення довіри з боку клієнтів і регуляторів (табл. 1.4)

Таблиця 1.4 - Етапи проєктування банківської інновації з урахуванням інституційно-правових заходів

Етап проєктування	Основні завдання	Інституційно-правові заходи	Приклад застосування
1	2	3	4
Ідея та стратегічне планування	Визначення концепції інновації, аналіз ринку, потреб клієнтів	Перевірка відповідності законодавству України, консультації з юридичним департаментом, аналіз регуляторних вимог НБУ	Вибір впровадження відкритого банкінгу, оцінка легальності API-платформи
Розробка концепції та технічне проєктування	Визначення технічної архітектури, інтеграція з існуючими системами	Узгодження механізмів доступу до клієнтських даних, дотримання GDPR та національного законодавства про захист даних, контроль кібербезпеки	Створення API-платформи з шифруванням даних, інтеграція з мобільним банкінгом

Продовження таблиці 1.4

1	2	3	4
Розробка, тестування та правова експертиза	Програмування, інтеграція компонентів, функціональне і безпекове тестування	Проведення правового аудиту, перевірка на відповідність внутрішнім регламентам банку та нормативам НБУ	Тестування API для сторонніх фінтех-партнерів, перевірка обміну даними без порушень законодавства
Впровадження та комерціалізація	Запуск інновації, навчання персоналу, маркетингові кампанії	Ліцензування фінансового продукту, укладання договорів з партнерами, контроль дотримання нормативів	Запуск відкритого банкінгу в мобільному додатку, навчання співробітників щодо безпеки та правових вимог
Оцінка ефективності та оптимізація	Вимірювання KPI, збір зворотного зв'язку, оптимізація продукту	Контроль відповідності звітності нормативам НБУ, дотримання захисту даних, адаптація до змін у законодавстві	Аналіз кількості користувачів, моніторинг транзакцій, внесення змін до API для відповідності новим регламентам

Складено автором на основі [48; 55-56; 58]

Розглянемо основні етапи проєктування банківської інновації [36; 46-56]:

1 Етап. Ідея та стратегічне планування

Перший етап включає формування концепції інновації відповідно до стратегії розвитку банку та потреб ринку. Інституційно-правові аспекти на цьому етапі полягають у перевірці відповідності ідеї законодавчим нормам та регуляторним вимогам. Банки аналізують: тенденції цифровізації та міжнародний досвід; вимоги Національного банку України щодо відкритого банкінгу, мобільних платежів та електронних грошей; стандарти безпеки даних та дотримання фінансового законодавства.

2 Етап. Розробка концепції та технічне проєктування

На цьому етапі розробляється архітектура системи, обираються технології та інструменти інтеграції з існуючими банківськими системами. Інституційно-правові аспекти передбачають: дотримання регуляторних вимог щодо кібербезпеки; відповідність стандартам GDPR та локального законодавства щодо захисту персональних даних; погодження продукту з наглядовими органами. Наприклад, при впровадженні штучного інтелекту у кредитний скоринг банки повинні забезпечити прозорість алгоритмів та уникнення дискримінації клієнтів.

3 Етап. Розробка, тестування та правова експертиза

Етап включає програмування та інтеграцію компонентів системи, функціональне та безпекове тестування. Інституційно-правова експертиза полягає в перевірці відповідності продукту нормативним актам: законодавству України «Про банки і банківську діяльність»; Закону України «Про платіжні послуги»; внутрішнім регламентам банку та стандартам НБУ.

4 Етап. Впровадження та комерціалізація

Після тестування інновація вводиться в експлуатацію. На цьому етапі інституційно-правові аспекти включають: ліцензування фінансового продукту; навчання персоналу щодо дотримання правових норм; проведення аудиту відповідності та моніторинг ризиків.

5 Етап. Оцінка ефективності та оптимізація

Після впровадження здійснюється оцінка ефективності інновації та її впливу на ринок. Інституційно-правовий контроль включає: відповідність звітності нормативам НБУ; дотримання умов захисту клієнтів та стандартів фінансової прозорості; адаптацію продукту під зміни регуляторних вимог..

Проєктування банківських інновацій у сучасній глобальній економіці є багатогранним процесом, який поєднує технологічні, організаційні та інституційно-правові аспекти. Впровадження інновацій вимагає: інтеграції стратегічного планування та технологічної розробки; дотримання національного законодавства та міжнародних стандартів; безперервного моніторингу та оцінки ефективності.

Тільки за умов гармонійного поєднання цих аспектів банки можуть підвищити свою конкурентоспроможність та розширити спектр фінансових послуг [36; 46–56].

У якості практичного кейсу можна розглянути впровадження відкритого банкінгу у вітчизняних банках. Проєктування банківської інновації з урахуванням інституційно-правової складової включає [36; 46-49; 55; 57]:

1. Вибір інноваційної ідеї. Ідея полягає у створенні платформи, що дозволяє інтегрувати сторонні фінтех-сервіси через API для надання нових

послуг клієнтам. Інституційно-правова перевірка на цьому етапі забезпечує відповідність Закону України «Про банки і банківську діяльність»; відповідність Закону України «Про платіжні послуги»; перевірку відповідності вимогам НБУ щодо безпеки обміну даними.

2. Розробка концепції та технічне проєктування .На етапі технічного проєктування визначається архітектура платформи та способи інтеграції з існуючими банківськими системами. Інституційно-правова складова передбачає: узгодження механізмів доступу до клієнтських даних із юридичним департаментом; забезпечення відповідності GDPR та Закону України «Про захист персональних даних»; дотримання регуляторних вимог НБУ щодо кібербезпеки та регтех-практик.

3. Розробка та тестування. Програмна реалізація включає створення API, інтеграцію з внутрішніми банківськими системами та тестування на функціональність і безпеку. Правова експертиза забезпечує: аудит процесів обміну даними з партнерами; перевірку на відповідність внутрішнім нормативам банку; дотримання вимог щодо фінансових звітів та контролю транзакцій.

4. Впровадження та комерціалізація. Платформа запускається в експлуатацію та інтегрується з мобільними додатками та сервісами онлайн-банкінгу. Інституційно-правові заходи включають: ліцензування нових фінансових продуктів; навчання персоналу та контроль дотримання нормативів НБУ; укладання договорів з фінтех-партнерами з урахуванням правового ризику.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Після запуску проводиться оцінка показників ефективності: кількість користувачів, транзакцій, рівень задоволеності клієнтів. Інституційно-правовий контроль полягає у: перевірці звітності та відповідності нормативам; контролі дотримання правил захисту персональних даних; адаптації продукту під зміни законодавства та регуляторних вимог.

Таким чином, приклад впровадження відкритого банкінгу засвідчує, що успішне проєктування банківських інновацій можливе лише за умови інтеграції технологічних рішень із чітким дотриманням інституційно-правових норм.

Такий підхід забезпечує правову легітимність інноваційного продукту, що гарантує його відповідність чинному національному законодавству та міжнародним регуляторним стандартам; належний рівень захисту персональних даних клієнтів, що є ключовою передумовою довіри до фінансових інститутів; узгодженість із нормативами Національного банку України та міжнародною практикою, що дозволяє формувати конкурентоспроможний фінансовий сервіс; мінімізацію правових ризиків під час масштабування інновації на ринок, що створює умови для її стійкого розвитку та інтеграції у глобальний фінансовий простір.

Незважаючи на наявність нормативно-правової бази, існують певні виклики у впровадженні банківських інновацій: необхідність адаптації законодавства до європейських стандартів, що передбачає гармонізацію національних норм з acquis communautaire ЄС; підвищення рівня кібербезпеки, оскільки зростання цифрових послуг збільшує ризики кіберзагроз; розвиток фінансової інклюзії, що вимагає створення умов для доступу до банківських послуг для всіх верств населення.

Зокрема, одним із головних викликів для українських банків є необхідність адаптації національного законодавства до європейських стандартів. Це обумовлено інтеграцією України у європейський фінансовий простір, розвитком транскордонних фінансових послуг та потребою у підвищенні інвестиційної привабливості банківського сектору. Гармонізація національних норм із acquis communautaire ЄС передбачає внесення змін до законів України, підзаконних актів НБУ та регуляторних документів, що регулюють банківську діяльність, платіжні системи та захист персональних даних. Процес адаптації законодавства включає: уніфікацію правових норм – забезпечення відповідності положень українських законів вимогам Директив і Регламентів ЄС у сфері банківської діяльності, фінансових послуг та захисту персональних даних; підвищення прозорості та захисту прав споживачів – імплементація європейських стандартів щодо інформування клієнтів, умов обробки персональних даних та механізмів захисту від фінансових ризиків; сприяння розвитку інноваційних фінансових

технологій – створення правового середовища для впровадження відкритого банкінгу, цифрових валют, мобільних додатків та інших фінтех-рішень, що відповідають європейським стандартам безпеки та управління ризиками. З одного боку, адаптація законодавства дозволяє забезпечити вищий рівень регуляторної сумісності, що сприяє залученню міжнародних партнерів та інвесторів. З іншого – вона потребує постійного аналізу змін у правовому полі ЄС та оперативного внесення відповідних змін у національне законодавство. Важливо зазначити, що ефективність адаптації законодавства залежить не лише від технічної імплементації норм, а й від готовності банківської системи до їх практичного застосування. Це включає підготовку персоналу, модернізацію внутрішніх процедур, а також забезпечення кібербезпеки і захисту персональних даних клієнтів відповідно до міжнародних стандартів ISO/IEC 27001 та PCI DSS.

У сучасних умовах цифровізації банківської діяльності кібербезпека стала одним із ключових елементів інституційно-правового забезпечення інновацій. Зростання обсягу електронних платежів, впровадження мобільного та відкритого банкінгу, розвиток фінтех-рішень значно підвищують ризики несанкціонованого доступу до інформаційних систем, витоку персональних даних та фінансових ресурсів клієнтів. Проблема кібербезпеки в банківській сфері є багатогранною і включає такі аспекти: технічні загрози – шкідливе програмне забезпечення, фішинг, атаки на мережеві системи та банкомати, витоки даних через внутрішні та зовнішні канали; організаційні ризики – недостатня підготовка персоналу, відсутність чітких внутрішніх політик щодо кібербезпеки, слабкі процеси контролю доступу та моніторингу інформаційних систем; правові та нормативні прогалини – необхідність оновлення законодавства у сфері кіберзахисту, інтеграції міжнародних стандартів та впровадження ефективних механізмів регулювання ризиків. Інституційно-правове забезпечення підвищення кібербезпеки в банківському секторі передбачає: впровадження міжнародних стандартів безпеки інформації, таких як ISO/IEC 27001, що регламентує управління ризиками інформаційної безпеки, та PCI DSS, що забезпечує захист даних платіжних карток; розробку та застосування внутрішніх політик банку

щодо кібербезпеки, включаючи контроль доступу до систем, процедури шифрування даних, моніторинг та реагування на інциденти; постійний правовий аудит та адаптацію до змін законодавства, що дозволяє оперативно реагувати на нові загрози, включаючи кіберзлочинність, шахрайство та порушення конфіденційності; навчання персоналу та підвищення обізнаності клієнтів щодо безпечного використання цифрових продуктів, включаючи мобільні додатки та онлайн-сервіси. Зростання кіберзагроз вимагає від банків системного підходу до управління інформаційною безпекою. Інституційно-правове забезпечення має поєднувати технологічні, організаційні та правові заходи, що дозволяють мінімізувати ризики та забезпечити надійність цифрових фінансових продуктів.

Фінансова інклюзія є одним із стратегічних напрямів розвитку сучасної банківської системи, що передбачає забезпечення доступу до фінансових послуг для всіх категорій населення, включаючи малозабезпечені верстви, мешканців сільської місцевості, осіб з обмеженими можливостями та соціально вразливі групи. У контексті інноваційної діяльності банків забезпечення фінансової інклюзії набуває особливої актуальності, оскільки цифрові продукти та сервіси можуть стати ефективним інструментом розширення доступу до фінансових ресурсів. До виклики розвитку фінансової інклюзії в Україні включають: недостатній рівень цифрової грамотності населення, що ускладнює користування мобільним банкінгом, онлайн-сервісами та електронними платіжними системами; технологічні обмеження, зокрема відсутність стабільного інтернет-покриття в сільських та віддалених регіонах, що обмежує доступ до цифрових банківських продуктів; регуляторні та правові прогалини, що ускладнюють створення фінансово інклюзивних продуктів та послуг, наприклад, мікрокредитування, мобільні рахунки або цифрові гаманці для соціально незахищених категорій населення. Інституційно-правове забезпечення фінансової інклюзії передбачає комплекс заходів, що включають: створення нормативно-правової бази, яка регламентує доступ до фінансових послуг та захищає права клієнтів, що належать до вразливих груп населення; підтримку розвитку інноваційних цифрових платформ та мобільних додатків, що

забезпечують швидкий та зручний доступ до фінансових продуктів; стимулювання розвитку мікрофінансування та соціально орієнтованих банківських продуктів, що дозволяють забезпечити фінансову доступність для малозабезпечених верств населення; підвищення рівня фінансової та цифрової грамотності через навчальні програми, інформаційні кампанії та консультації для клієнтів. Перспективи розвитку фінансової інклюзії пов'язані з активною імплементацією інноваційних рішень, що поєднують сучасні технології та ефективне правове регулювання. Впровадження відкритого банкінгу, цифрових платіжних систем, мобільних додатків та електронних послуг у поєднанні з належним правовим забезпеченням дозволяє зробити фінансові послуги більш доступними та безпечними.

Інституційно-правові засади впровадження банківських інновацій в Україні створюють основу для розвитку сучасної та конкурентоспроможної банківської системи. Однак для ефективного впровадження інновацій необхідно продовжувати роботу над адаптацією законодавства до міжнародних стандартів, підвищенням рівня кібербезпеки та забезпеченням фінансової інклюзії [58-61].

Висновки до розділу 1

Проведений аналіз сутності та ролі банківських інновацій дав змогу систематизувати наукові підходи до їх визначення, охарактеризувати класифікаційні ознаки та окреслити основні напрями впливу на розвиток фінансового сектору. Банківські інновації розглядаються як процес створення, впровадження та використання нових або вдосконалених продуктів, технологій, бізнес-моделей і управлінських рішень у діяльності банківських установ, спрямований на підвищення ефективності функціонування, формування конкурентних переваг та задоволення зростаючих потреб клієнтів в умовах цифрової трансформації фінансового ринку. Технологічний прогрес і зростання вимог клієнтів зумовили появу мобільного й відкритого банкінгу, штучного інтелекту, блокчейну та хмарних технологій, які змінюють характер взаємодії

між банком і споживачем. Класифікація інновацій за новизною та сферою поширення дозволяє оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність банків: в Україні переважають рішення рівня new-to-firm та new-to-market, тоді як на світовому рівні — new-to-world. Внутрішні інновації оптимізують процеси (електронний документообіг, RPA), тоді як зовнішні визначають якість клієнтського досвіду (мобільний банкінг, нео-банки, p2p-платформи). Водночас критичним чинником залишається регуляторне середовище, що вимагає використання RegTech та регуляторних «пісочниць». Україна інтегрується у глобальний інноваційний простір, проте для досягнення рівня світової новизни потрібні інвестиції в R&D, розвиток фінтех-екосистеми та тісніша співпраця банків із технологічними компаніями.

Проведене дослідження засвідчило, що інноваційні стратегії виступають ключовим елементом корпоративного розвитку банківських установ, оскільки вони забезпечують не лише підвищення конкурентоспроможності, а й адаптацію до динамічного та нестабільного середовища. Стратегічне управління інноваціями дозволяє банкам визначати довгострокові напрями діяльності, формувати нові бізнес-моделі, розширювати спектр продуктів і послуг, а також підтримувати клієнтоорієнтованість. З’ясовано, що у науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення сутності та змісту інноваційної стратегії: одні автори розглядають її як специфічну модель поведінки компанії, інші — як складову корпоративної стратегії чи окремий метод досягнення цілей. Проте незмінним є визнання того, що інновації становлять головний чинник довгострокового зростання й джерело конкурентних переваг.

Практика українських банків свідчить про необхідність поєднання різних стратегічних підходів — традиційних, наступальних та клієнтоорієнтованих. Такий симбіоз дає можливість одночасно підтримувати стабільність діяльності, впроваджувати цифрові інновації (мобільний банкінг, онлайн-сервіси, технології штучного інтелекту, блокчейн) та орієнтуватися на запити споживачів. Для зарубіжних фінансових установ пріоритетними залишаються наступальні й

клієнтоорієнтовані стратегії, що забезпечує їм збереження технологічного лідерства та розвиток глобальних фінансових екосистем.

Узагальнення різних класифікацій показало, що інноваційні стратегії банків можна розглядати за рівнем створення, за змістом (продуктові, сервісні, технологічні, маркетингові, організаційно-управлінські) та за характером поведінки на ринку (традиційна, опортуністична, імітаційна, оборонна, залежна, наступальна, клієнтоорієнтована). Їх ефективність залежить від здатності банку комбінувати різні підходи, швидко адаптуватися до умов ринку та розвивати інноваційну культуру.

Інституційно-правові засади впровадження банківських інновацій в Україні формують комплексну основу модернізації фінансової системи та підвищення її конкурентоспроможності в умовах глобалізації й цифрової трансформації. Нормативна база, що включає профільні закони, акти Національного банку України та міжнародні стандарти безпеки, забезпечує правову визначеність і стабільність у реалізації інноваційних проєктів. Ключовими завданнями регулювання є забезпечення відповідності діяльності банків законодавчим вимогам, створення умов для розвитку нових фінансових продуктів і технологій (відкритий банкінг, мобільні платежі, цифрові сервіси), а також гарантування кібер- та інформаційної безпеки як основи довіри клієнтів до цифрових послуг. Важливою є також правова підтримка взаємодії з фінтех-компаніями та постійний моніторинг відповідності інновацій нормативним і міжнародним стандартам.

Отже, ефективність упровадження банківських інновацій визначається збалансованою взаємодією інституційно-правового регулювання, технологічних рішень та організаційних механізмів. Комплексний підхід сприятиме не лише підвищенню стійкості й надійності банківської системи, але й забезпеченню її динамічного розвитку відповідно до міжнародних тенденцій

2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

2.1 Стратегічні рушії інноваційного розвитку банківських установ

Сучасна глобальна економіка характеризується стрімкими технологічними змінами, що трансформують фінансовий сектор та потребують від центральних банків нових підходів до забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку. У цьому контексті стратегія Національного банку України (НБУ) до 2025 року виступає ключовим інституційним документом, що визначає напрями модернізації фінансової системи, зокрема через стимулювання банківських інновацій. Документ формує інтегральне бачення розвитку центрального банку та фінансового сектору, окреслюючи пріоритети у сферах цифровізації, фінансової інклюзії, стійкості та гармонізації із міжнародними стандартами [62].

Стратегія НБУ до 2025 року поєднує місію, візію та низку стратегічних цілей, серед яких: забезпечення фінансової стабільності, розвиток фінансових ринків, посилення захисту прав споживачів, сприяння фінансовій інклюзії та внутрішня інституційна трансформація. При цьому особлива увага приділяється впровадженню цифрових технологій, розвитку відкритого банкінгу, впровадженню рішень у сфері RegTech та SupTech, а також екологічно орієнтованих фінансових продуктів [62]. Таким чином, стратегія не лише відповідає на внутрішні виклики воєнного часу, але й гармонізує підходи НБУ із глобальними тенденціями розвитку банківських інновацій.

Серед ключових стратегічних рушіїв можна виокремити такі: технологічні фактори, зміна споживчої поведінки, регуляторні вимоги та стандарти, фінансова інклюзія, стійкий розвиток та ESG-орієнтація, партнерство з фінтех-компаніями [12; 15; 46; 63-71].

Технологічні фактори становлять критично важливий компонент інноваційного розвитку банківської системи, визначаючи швидкість та

ефективність трансформації фінансових послуг. Під технологічними факторами розуміють сукупність апаратних, програмних та інформаційних рішень, що забезпечують оптимізацію операційних процесів, удосконалення фінансових продуктів та підвищення рівня взаємодії з клієнтами.

У сучасних умовах цифровізації банківського сектора технологічні інновації стають ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності фінансових установ. До основних компонентів технологічних факторів належать:

1. Автоматизація банківських процесів, що включає роботизацію рутинних операцій, використання систем штучного інтелекту для аналітики та прийняття управлінських рішень, а також інтеграцію цифрових платформ управління бізнес-процесами.

2. Цифрові канали взаємодії з клієнтами, такі як інтернет- та мобільний банкінг, чат-боти та системи омніканальної комунікації, які підвищують доступність та швидкість обслуговування.

3. Системи інформаційної безпеки, включаючи блокчейн-технології, біометричну автентифікацію та багаторівневі механізми кіберзахисту, що забезпечують надійність фінансових операцій та формують довіру клієнтської бази.

Сучасний банк функціонує як технологічно орієнтована організація, де провідну роль відіграють такі технології: штучний інтелект та машинне навчання, що застосовуються для прогнозування поведінки клієнтів, автоматизації кредитного скорингу, управління ризиками та персоналізації фінансових продуктів; блокчейн та розподілені реєстри, які забезпечують прозорість, незмінність та безпеку транзакцій, відкриваючи можливості для смарт-контрактів та децентралізованих фінансових сервісів; Big Data та аналітика даних, що дозволяють проводити комплексний аналіз ринкових тенденцій, поведінки клієнтів та ефективності продуктів, підвищуючи точність стратегічних рішень; хмарні технології (Cloud Computing), що забезпечують масштабованість IT-інфраструктури, гнучкість впровадження нових сервісів та

зниження операційних витрат; інтернет речей (IoT) та мобільні платформи, які створюють нові можливості для збору даних і інтеграції фінансових послуг у повсякденну діяльність користувачів.

Впровадження технологій у банківську практику має комплексний вплив на економічні, організаційні та соціальні аспекти функціонування банків. Воно сприяє оптимізації операційних витрат, підвищенню продуктивності та прибутковості за рахунок автоматизації процесів, покращенню системи управління, прискоренню прийняття рішень та інтеграції різних напрямів діяльності в єдину цифрову екосистему. Крім того, технологічні інновації підвищують рівень обслуговування клієнтів, сприяють розвитку фінансової інклюзії та забезпечують широку доступність фінансових продуктів і послуг.

Сучасні клієнти банків дедалі частіше очікують швидких, зручних і персоналізованих фінансових послуг, що стимулює банки впроваджувати новітні технології та інноваційні продукти. Аналіз динаміки поведінки споживачів дозволяє прогнозувати попит на нові банківські сервіси та коригувати стратегії розвитку фінансових установ.

Сучасний ринок банківських послуг характеризується такими змінами в поведінці споживачів як перехід до цифрових каналів обслуговування, попит на персоналізовані послуги, зростання фінансової грамотності та свідомого споживання, очікування швидкості та зручності обслуговування, соціальна відповідальність та екологічна свідомість. Так, зростання популярності мобільного та інтернет-банкінгу зумовлює потребу банків у цифрових інноваціях. Клієнти очікують можливості виконувати фінансові операції онлайн, отримувати миттєві сповіщення та користуватися чат-ботами для підтримки. Клієнти цінують індивідуальний підхід, який враховує їх фінансові звички, рівень доходу та потреби. Це стимулює банки впроваджувати аналітичні системи та штучний інтелект для формування персоналізованих продуктів і пропозицій. Сучасні споживачі більш обізнані щодо фінансових інструментів і ризиків, що спонукає банки пропонувати інноваційні продукти з прозорими умовами та високим рівнем довіри. Зміни у ритмі життя клієнтів збільшують потребу у

швидкому виконанні фінансових операцій без відвідування фізичних відділень. Це стимулює банки інвестувати в автоматизацію процесів, мобільні додатки та цифрові сервіси. Частина клієнтів віддає перевагу банкам, які впроваджують ESG-ініціативи та пропонують «зелені» фінансові продукти. Це створює додатковий імпульс для інновацій у сфері відповідального банкінгу.

Зміна споживчих пріоритетів безпосередньо стимулює інновації у банківському секторі. Основні напрями впливу можна виділити наступним чином: розробка нових цифрових продуктів: мобільні додатки, онлайн-кредитування, цифрові гаманці, чат-боти та автоматизовані консультанти. персоналізація фінансових послуг: аналітика даних клієнтів дозволяє пропонувати індивідуальні пакети послуг, кредитні продукти та інвестиційні стратегії. оптимізація взаємодії з клієнтом: автоматизація процесів, впровадження CRM-систем та інструментів лояльності підвищує рівень задоволеності клієнтів і сприяє їх утриманню. соціально-відповідальні інновації: розвиток продуктів, що відповідають екологічним та соціальним стандартам, формує позитивний імідж банку та залучає свідомих споживачів.

Регуляторні вимоги та стандарти є не лише інструментом контролю, а й важливим фактором стимулювання банківських інновацій. Вони створюють правове підґрунтя для впровадження нових фінансових технологій, підвищують прозорість і безпеку, сприяють розвитку фінансової інклюзії та інтеграції України у глобальний фінансовий простір. В українських реаліях важливу роль відіграють такі регуляторні чинники як законодавство про платіжні послуги (2022 р), виконання имог НБУ щодо кіберзахисту, регулювання електронних грошей і цифрових активів, ініціативи з фінансової інклюзії. Регуляторні вимоги визначають рамки функціонування банків і водночас спрямовують їх на впровадження нових технологій та продуктів. До важливих напрямів впливу належать: забезпечення фінансової стабільності і безпеки (автоматизація ризик-менеджменту, розробка банківськими установами аналітичних платформ для прогнозування та контролю фінансових показників), захист прав споживачів (стимулює впровадження банками нових технологій кіберзахисту, багаторівневу

ідентифікацію та біометричні рішення), гармонізація з міжнародними стандартами (адаптація до вимог ЄС, Базельських принципів, стандартів FATF у сфері протидії відмиванню коштів (AML/CFT) сприяє цифровізації банківських процесів, впровадженню систем моніторингу транзакцій та аналізу великих даних), розвиток фінансової інклюзії (державні та міжнародні ініціативи з підвищення доступності фінансових послуг). Прикладами банківських інновацій, спричинених регуляторними вимогами на вітчизняному ринку є: впровадження KYC/AML-процедур із використанням штучного інтелекту для моніторингу транзакцій; open Banking – відкриті API, що дозволяють клієнтам керувати рахунками та послугами через різні платформи; біометрична ідентифікація клієнтів відповідно до вимог НБУ щодо посиленої безпеки; інтеграція з державними цифровими сервісами (наприклад, ПриватБанк у «Дії»), що забезпечує легалізацію операцій та зручність для споживачів; впровадження «зелених» фінансових продуктів, підтриманих міжнародними стандартами ESG та регуляторними вимогами до сталого розвитку.

Прагнення до підвищення рівня фінансової інклюзії стимулює банки впроваджувати інноваційні технології, адаптувати сервіси під потреби різних клієнтських сегментів та розширювати канали обслуговування. Зростання попиту на доступні та зручні фінансові послуги з боку населення та малого бізнесу призводить до активного впровадження інноваційних рішень у банківському секторі. Фінансова інклюзія справляє багатогранний вплив на розвиток банківських інновацій, оскільки створює передумови для розширення доступу до фінансових послуг у цифровому середовищі. Використання мобільного та інтернет-банкінгу дозволяє забезпечити дистанційне обслуговування клієнтів, у тому числі у віддалених регіонах, що значно підвищує рівень їхньої фінансової активності. Важливим напрямом є залучення соціально вразливих груп населення шляхом запровадження спеціалізованих банківських продуктів для пенсіонерів, студентів та малозабезпечених верств, що сприяє зростанню інклюзивності фінансової системи. Окреме значення має

підтримка малого та середнього бізнесу завдяки спрощеним кредитним програмам, онлайн-заявкам та інтеграції сучасних платіжних рішень, що стимулює розвиток підприємницької діяльності. Водночас підвищення рівня фінансової грамотності та прозорості досягається через освітні програми і впровадження цифрових інструментів для контролю витрат та управління заощадженнями, що формує основу для свідомої фінансової поведінки клієнтів. Додатковим вектором інноваційного розвитку виступають соціально-орієнтовані рішення, серед яких поширення ESG-ініціатив, «зелених» кредитів та мікрофінансування, що поєднують економічну доцільність із суспільними цінностями та сприяють сталому розвитку. Фінансова інклюзія змінює фокус банків із роботи лише з прибутковими сегментами клієнтів на охоплення максимально широкого ринку.

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації банківський сектор дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку (sustainable development) та ESG-підходи (Environmental, Social, Governance). Вони передбачають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у стратегічну діяльність фінансових установ. Для банків ESG-орієнтація стає не лише елементом корпоративної соціальної відповідальності, а й потужним драйвером інновацій, які відповідають новим очікуванням клієнтів, вимогам регуляторів і світовим фінансовим трендам.

ESG-орієнтація формує комплексний вплив на інноваційний розвиток банків, сприяючи трансформації як продуктової, так і організаційно-управлінської складових їхньої діяльності. Продуктові інновації проявляються у впровадженні «зелених» кредитів, екологічно спрямованих депозитних програм та інвестиційних фондів, зорієнтованих на принципи сталого розвитку. Технологічні інновації реалізуються через цифровізацію банківських процесів, що забезпечує скорочення використання паперових ресурсів, розвиток дистанційних каналів обслуговування та застосування інструментів Big Data для здійснення ESG-аналітики. Соціальний вимір інновацій виявляється у створенні сервісів для фінансової інклюзії, розробці програм підтримки малого та

середнього бізнесу, а також у функціонуванні освітніх платформ, спрямованих на підвищення рівня фінансової грамотності населення. Управлінські інновації включають розвиток автоматизованих систем корпоративного управління та звітності відповідно до міжнародних стандартів ESG, що підвищує рівень прозорості та довіри з боку суспільства. Прикладом практичної реалізації ESG-підходів у банківському секторі є надання кредитів на встановлення сонячних панелей та утеплення будівель, випуск «зелених» облігацій для фінансування сталих проєктів, розширення електронних сервісів, які мінімізують використання паперових документів, а також реалізація програм для підтримки підприємців, орієнтованих на соціально значущі чи екологічні ініціативи. Важливим елементом є й систематична публікація ESG-звітів, що слугує інструментом підвищення прозорості діяльності банківських установ та зміцнення довіри клієнтів і інвесторів.

Розвиток фінансових технологій (fintech) став одним із найважливіших чинників трансформації глобального банківського сектору. Фінтех-компанії завдяки гнучкості, інноваційності та клієнтоорієнтованості активно впливають на зміну ринку фінансових послуг. Для банків співпраця з ними перестала бути лише конкурентним викликом і перетворилася на стратегічний напрям розвитку. Співпраця банків із фінтех-компаніями формує нові можливості для впровадження інновацій у фінансовому секторі, забезпечуючи створення сучасних сервісів та підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Прикладами таких інновацій є розвиток open banking, що передбачає інтеграцію банківських рахунків і послуг із зовнішніми платформами, а також поширення цифрових гаманців і систем миттєвих платежів, які забезпечують зручність і швидкість фінансових операцій. Значний потенціал має впровадження фінтех-рішень для малого та середнього бізнесу, серед яких – хмарні бухгалтерські сервіси й автоматизація податкової звітності. Важливим напрямом є використання технологій штучного інтелекту для скорингу та кредитування, що дає змогу здійснювати швидке ухвалення рішень за онлайн-заявками. Додатково розвиваються блокчейн-рішення, орієнтовані на підвищення безпеки

міжнародних переказів та реалізацію смарт-контрактів. В українському контексті партнерство банків і фінтех-компаній має особливе значення, оскільки сприяє цифровізації фінансових послуг, зростанню конкуренції на ринку та формуванню інноваційної екосистеми, яка відповідає як національним потребам, так і світовим тенденціям.

В Україні зростає тенденція співпраці банків із фінтех-компаніями. Національний банк України через закон «Про платіжні послуги» (2022 р.) створив правове підґрунтя для розвитку open banking та конкуренції між банками і небанківськими установами. У результаті банки дедалі частіше обирають модель партнерства, а не конкуренції з фінтехом, що стимулює інноваційні трансформації фінансового ринку.

Отже, стратегічні рушії банківських інновацій – від технологічних факторів і зміни споживчої поведінки до регуляторних вимог, фінансової інклюзії, ESG-орієнтації та партнерства з фінтех-компаніями – формують цілісну систему взаємодії. Вони не лише зумовлюють темпи та напрями розвитку банківських інновацій, а й тісно корелюють із пріоритетами державної політики у фінансовій сфері. Зокрема, Національний банк України у Стратегії розвитку фінансового сектору до 2025 року визначає ключові ініціативи, що відображають зазначені рушії, інтегруючи їх у практику реформування банківської системи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Стратегічні рушії банківського інноваційного розвитку

Стратегічний рушій	Стратегія НБУ-2025 (напрями та ініціативи)	Фокус	Вектори впровадження	Очікуваний ефект
1	2	3	4	5
Технологічні фактори (AI, blockchain, хмарні технології, IoT)	«Фінансовий ринок – цифрова фортеця», «Віртуальні гроші НБУ – цифрові гривні», «Цифрові фінпослуги – екосистема цифрової країни», «Технологічний розвиток фінансового ринку» (Блок IV),	Спротив + Віднов-лення	– Впровадження відкритого банкінгу – Big Data та AI для аналітики – Блокчейн-рішення для прозорості	Зміцнення кіберстійкості та прозорості фінсектору

Продовження таблиці 2.1

	2	3	4	5
	«Цифрова трансформація» (Блок V))			
Зміна поведінки споживачів (цифровізація, мобільні додатки, необанки)	«Фінансова грамотність населення та підприємців» (Блок III), «Цифрові фінпослуги – екосистема цифрової країни», «Power banking 2.0 – вдосконалена інфраструктура для відновлених територій» (Блок IV)	Відновлення	– Клієнтоцентричні цифрові сервіси – Доступність мобільного банкінгу – Інтеграція з eGov	Зростання довіри та активності населення
Регуляторні вимоги та стандарти (RegTech, кібербезпека, GDPR)	«Збалансоване регулювання та нагляд» (Блок II), «Цифрові фінпослуги – екосистема цифрової країни», «Фінансовий ринок – цифрова фортеця» (Блок IV)	Спротив	– Розвиток RegTech, SupTech – Захист даних та кіберстійкість – Гармонізація з ЄС	Зниження ризиків та наближення до стандартів ЄС
Фінансова інклюзія	«Безбар'єрна та інклюзивна фінансова система», «Фінансова грамотність населення та підприємців» (Блок III)	Відновлення	– Онлайн-доступ до послуг для віддалених груп – Підтримка малого бізнесу – Освітні програми	Розширення доступу до фінансових послуг
Сталий розвиток та ESG-орієнтація	«Безбар'єрна та інклюзивна фінансова система», «Інтеграція до ринку фінансових послуг ЄС» (Блок III), «Екологічна та безпечна операційна діяльність» (Блок V)	Відновлення	– «Зелене» кредитування – ESG-звітність – Пільгові інструменти для сталих проєктів	Підтримка інвестицій у відновлення та екологію
Конкуренція та партнерство з фінтех-компаніями	«Технологічний розвиток фінринку» (Блок IV), «Людський капітал – основний актив» (Блок V)	Відновлення	– Стимулювання фінтех-екосистеми – Спільні проєкти банків і IT-компаній – Інноваційні платформи	Прискорення інновацій і нових продуктів

Побудовано автором на основі [62; 70]

Як видно з табл. 2.1, стратегія НБУ до 2025 року виступає системним орієнтиром для інноваційного розвитку фінансового сектору України. Її

реалізація передбачає поєднання інституційно-правових та технологічних аспектів, що дозволяє забезпечити баланс між стабільністю та інноваційністю. Аналіз стратегічних рушіїв свідчить, що український фінансовий сектор інтегрується у глобальні тенденції розвитку банківських інновацій, водночас зберігаючи акцент на національних пріоритетах — фінансовій інклюзії, стійкості та захисті прав споживачів.

2.2 Організаційно-економічна характеристика та оцінка фінансових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» (АТ КБ «ПриватБанк») є одним із провідних учасників українського банківського ринку та важливим елементом національної фінансової системи. Банк пройшов складний шлях трансформацій, починаючи як комерційний банк у формі товариства з обмеженою відповідальністю, далі реорганізувавшись у закрите акціонерне товариство у 2000 році та у 2009 році – у публічне акціонерне товариство з відповідальністю акціонерів у межах належних їм акцій. У червні 2018 року Банк знову змінив свою організаційно-правову форму на акціонерне товариство.

Станом на 31 грудня 2024 року (як і на 31 грудня 2023 року), єдиним акціонером Банку є держава Україна, інтереси якої представляє Кабінет Міністрів України. Саме Кабінет Міністрів здійснює управління державними корпоративними правами щодо Банку.

На кінець 2024 року до структури Банку увійшла асоційована компанія AS Amber Assets (Латвія) та шість дочірніх підприємств, зареєстрованих і діючих в Україні: ТОВ «Істейт Гарант» (торгова діяльність), ПрАТ «Кобос» (оренда та експлуатація нерухомого майна), ТОВ «А-Лекс» і ТОВ «Ел Ті Груп» (правова діяльність), ТОВ «Українське бюро кредитних історій» (ведення кредитних історій), Благодійний фонд «Допомагати просто».

Такий самий склад дочірніх компаній і асоційованого підприємства зберігався і на 31 грудня 2023 року.

Банк здійснює комерційні банківські операції та обслуговує фізичних осіб на території України. Ліцензію на банківську діяльність було отримано у Національному банку України ще у березні 1992 року. Також з 2012 і 2013 років Банк має ліцензії Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку на проведення операцій з цінними паперами та здійснення депозитарної діяльності. ПриватБанк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційний №113 від 2 вересня 1999 р., свідоцтво №104 від 6 листопада 2012 р.). 13 квітня 2022 року був ухвалений Закон України «Про забезпечення стабільності системи гарантування вкладів фізичних осіб», який передбачає повну гарантію за банківськими вкладами на час дії воєнного стану та три місяці після його завершення.

Станом на 31 грудня 2024 року в Державному реєстрі банків зареєстровано 1 175 підрозділів Банку: 9 філій, 1 представництво та 1 165 відділень, з яких 68 тимчасово не працюють. Для порівняння, на 31 грудня 2023 року Банк мав 1 209 підрозділів, з яких 77 тимчасово не функціонували [72, с. 86; 73].

Банк здійснює свою діяльність на економічному та фінансовому ринку України, який характеризується як такий, що розвивається. Законодавча, податкова та регуляторна системи країни продовжують формуватися, водночас залишаються схильними до неоднозначного тлумачення та частих змін. Це, разом з іншими правовими й фіскальними труднощами, створює додаткові виклики для бізнесу в Україні.

З 24 лютого 2022 року, після початку повномасштабного вторгнення російської федерації, в Україні триває війна. Військові дії спричинили великі втрати серед мирного населення, масштабні переміщення людей, руйнування інфраструктури, перебої в електропостачанні та суттєве порушення економічної активності. Усі ці фактори негативно вплинули на політичну ситуацію та ділове середовище, поставивши під загрозу стабільне функціонування багатьох

підприємств. У відповідь на вторгнення Президент України ввів воєнний стан, термін дії якого наразі продовжено до 9 травня 2025 року.

У 2024 році бойові дії в Україні залишаються активними, хоча здебільшого зосереджені на сході та півдні країни. Автономна Республіка Крим, а також значна частина територій Донецької, Луганської, Херсонської та Запорізької областей все ще перебувають під тимчасовою окупацією. Російська федерація продовжує здійснювати ракетні обстріли та атаки безпілотниками, що спричинило серйозні пошкодження енергетичної інфраструктури та інших об'єктів критично важливої цивільної інфраструктури по всій країні.

Попри складну безпекову ситуацію, українська економіка демонструє стійкість. У січні 2025 року Національний банк України знизив прогноз зростання реального ВВП на 2024 рік до 3,4%. Річна інфляція за 2024 рік сягнула 12%, а облікова ставка була знижена з 15% до 14,5%, проте на момент затвердження цієї фінансової звітності вона знову підвищена до 15,5%. У 2025 році очікується уповільнення економічного зростання, що зумовлено скороченням ринку праці, постійними атаками на енергосистему та зростаючим бюджетним дефіцитом.

Економічні прогнози залишаються вкрай невизначеними через триваючу війну, можливі затримки або нестачу зовнішнього фінансування, а також непередбачуваність результатів мирних переговорів.
У відповідь на початок війни Національний банк України запровадив низку адміністративних обмежень на валютні операції та рух капіталу, включно з обмеженнями на виплату дивідендів та відсотків за кордон. У зв’язку з цим обмін гривні є обмеженим, а сама валюта не є повністю конвертованою.

Після початку повномасштабного вторгнення всі провідні міжнародні рейтингові агентства знизили кредитні рейтинги України. Станом на 31 грудня 2024 року вони становили: Fitch: RD (іноземна валюта), CCC+ (національна валюта); Moody’s: Ca (іноземна та національна валюта); S&P: SD (іноземна валюта), CCC+ (національна валюта).

У червні 2024 року Рада з фінансової стабільності затвердила Стратегію розвитку кредитування, яка окреслює комплексний підхід до стимулювання банківського кредитування в Україні. Ця стратегія спрямована на підтримку економічного відновлення, зокрема фінансування відбудови енергетичної інфраструктури, зміцнення обороноздатності та розвитку бізнесу в деокупованих та прифронтових регіонах.

У листопаді 2024 року Правління НБУ також ухвалило концепцію оцінки стійкості банківської системи у 2025 році, що є логічним продовженням зусиль із посилення прозорості та стійкості фінансового сектору в умовах війни та макроекономічної нестабільності [72, с. 86-87].

Цей крок відзначається важливою відмінністю від попередніх оцінок — поверненням до повноформатного трирівневого підходу, який включає оцінку якості активів (AQR), екстраполяцію результатів та стрес-тестування за несприятливим сценарієм [74-79].

1. Етап I – Asset Quality Review (AQR) Цей етап передбачає ретельну перевірку якості кредитного портфеля банків незалежними аудиторами станом на 1 січня 2025 року. Якщо аудит виявляє порушення понад встановлені порогові значення, проводиться поглиблений аналіз активів. Таке тестування дозволяє виявити слабкі ланки у внутрішніх процесах оцінки та управління ризиками активів.

2. Етап II – Екстраполяція результатів На основі результатів AQR НБУ оцінює результати поглибленого аналізу для всіх банків. Цей етап практично наближує оцінку до реального стану капіталу кожної установи шляхом екстраполяції виявлених невідповідностей.

3. Етап III – Стрес-тестування У третьому етапі НБУ проводить стрес-тестування найбільших банків (понад 20 провідних, що включають ПриватБанк), використовуючи базовий та кризовий макроекономічні сценарії з горизонтом прогнозу до 2028 року. Це дозволяє оцінити стійкість капіталу до зовнішніх потрясінь.

Змістовною новацією стало використання міжнародних підходів, зокрема методологій Європейського центрального банку (ЄЦБ), Міжнародного валютного фонду (МВФ) та Європейського банківського управління (ЕВА). Це дозволяє забезпечити сумісність результатів з міжнародною практикою, що є важливою умовою інтеграції банківської системи України у глобальні фінансові ринки. Крім того, нова концепція передбачає розширену взаємодію з банками, яким буде надано більше аналітичної інформації для самостійного управління ризиками.

У 2025 році особливу увагу буде приділено адекватності капіталу, як базовому індикатору стійкості. Показник достатності регулятивного капіталу (НрК) буде переглянутий з урахуванням не лише класичних ризиків (кредитного, ринкового, операційного), але й додаткових факторів — уразливості до шоків у державному боргу, залежності від стабільності депозитної бази та концентрації ризиків у портфелі активів.

Загалом, нова концепція є важливим кроком у напрямку посткризового оздоровлення банківського сектору. Вона дозволяє НБУ не лише своєчасно реагувати на ризики, а й формувати довгострокову стратегію підвищення стійкості системи, стимулюючи банки до нарощування капіталу, диверсифікації активів та підвищення ефективності управління ризиками.

У 2024 році АТ КБ «ПриватБанк» підтвердив свою роль провідної фінансової установи України, продемонструвавши вагомі результати за основними напрямами діяльності. Показники фінансової звітності банку засвідчують ефективність управління, високу операційну рентабельність та активну участь у наповненні державного бюджету.

ПриватБанк залишається лідером серед банківських установ за часткою в загальному обсязі чистих активів — 22,6%, а також за зобов’язаннями — 22,1%. Це свідчить про домінантну позицію банку в системі українського банківського сектору, особливо серед державних банків (рис. 2.1).

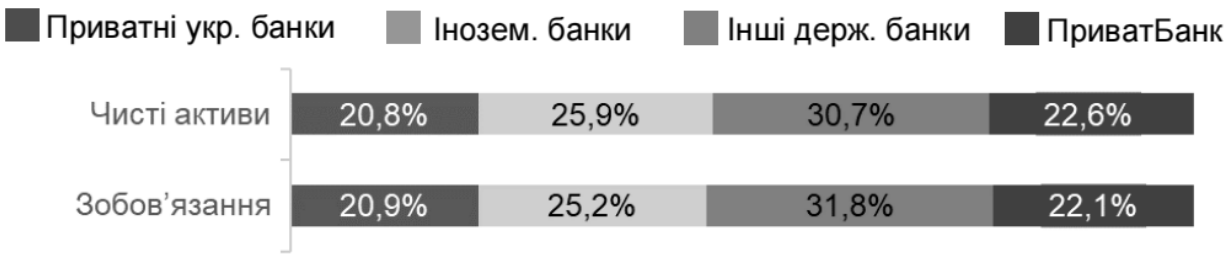


Рисунок 2.1 – Розподіл зобов'язань та чистих активів по банках, 2024 р. [79]*

* Без врахування неплатоспроможного банку

Зокрема, прибуток до оподаткування за підсумками 2023 року склав 81 млрд грн, а чистий прибуток — 40,1 млрд грн. Водночас банк сплатив 40,9 млрд грн податку на прибуток, що підкреслює його стратегічну значущість для фіскальної стабільності держави. Розподіл річних дивідендів у розмірі 32,1 млрд грн засвідчив здатність установи забезпечувати стійкий грошовий потік для акціонера — держави в особі Міністерства фінансів України. [72, с.19; 79].

Згідно з даними балансу (Додаток Б, Додаток В), загальні активи банку станом на 01.01.2025 року склали 956 714 млн грн, що на 78 464 млн грн або +8,9% більше порівняно з 01.01.2024 року. Це свідчить про стабільне розширення активної діяльності банку. Чисті активи також зросли — з 685 063 млн грн до 771 835 млн грн, що становить приріст на 12,7%.

Основними компонентами активів залишаються кредити та заборгованість клієнтів, які демонструють зростання, зокрема заборгованість фізосіб збільшилась на 19 690 млн грн.

У структурі зобов'язань домінують кошти клієнтів — 611 566 млн грн, що свідчить про високу довіру клієнтської бази до банку. Зазначимо, що кошти фізичних осіб становлять 438 047 млн грн, тобто 71,7% депозитної бази.

ПриватБанк у 2024 році демонструє стійке покращення фінансових показників, хоча й залишається вразливим до сезонних/економічних ризиків наприкінці року. Загальна позитивна динаміка (+6,3%) вказує на ефективність нової інноваційної стратегії банку (рис.2.2).

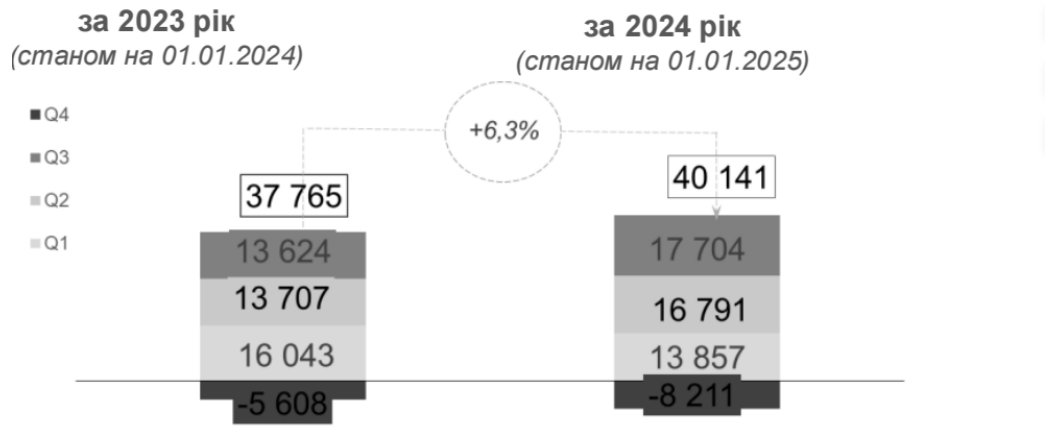


Рисунок 2.2 - Показник прибутку АТ КБ «ПриватБанк», млн.грн АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2025 [79]

Крім того, спостерігається позитивна динаміка чистих процентних та комісійних доходів — з 59,6 млрд грн за 2023 рік до 31,9 млрд грн вже у першому півріччі 2024 року (рис.2.3).

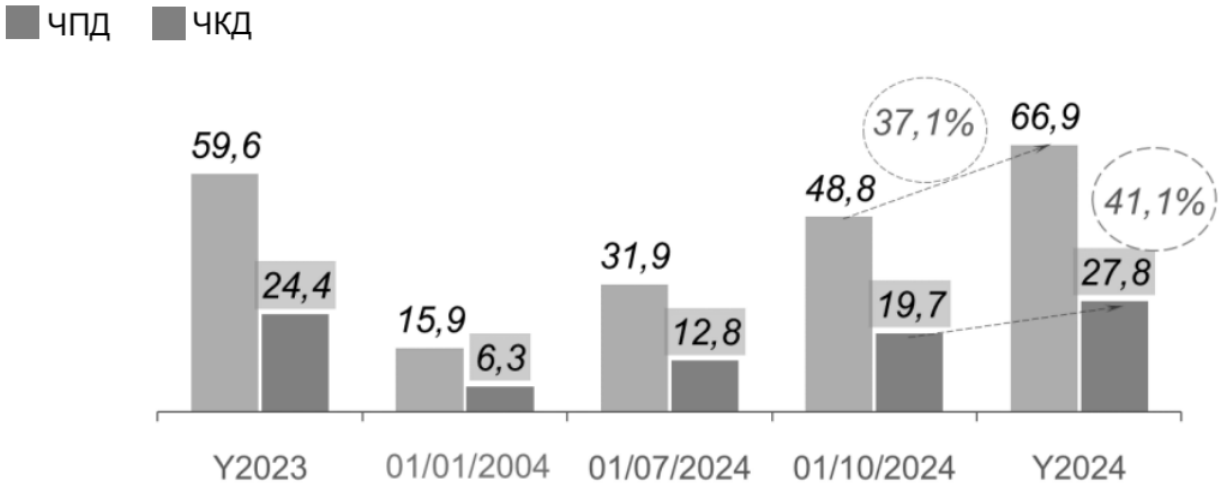


Рисунок 2.3 - Чистий комісійний та процентний доходи АТ КБ «ПриватБанк», млрд грн [79]

Згідно з рис.2.4, кредитний портфель банку постійно зростає. Станом на 01.01.2025 року: кредити та заборгованість фізичних осіб сягнули 79,8 млрд грн, кредити юридичним особам зросли до 37,2 млрд грн, демонструючи разом приріст у 3,9 млрд грн за останній квартал.

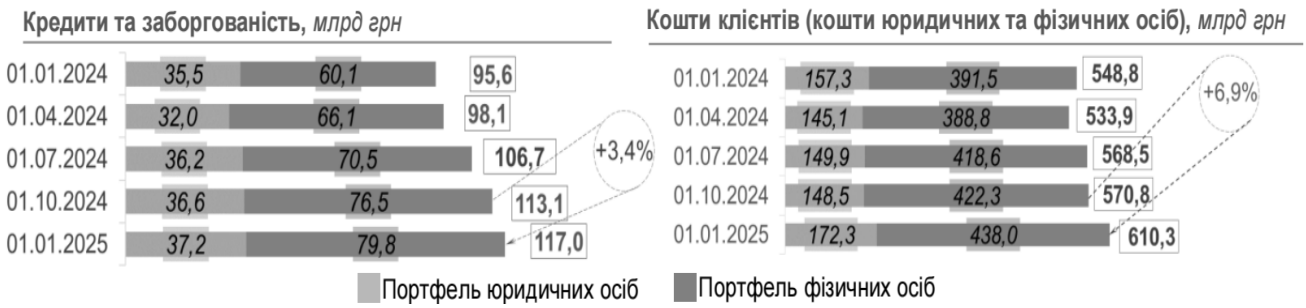


Рисунок 2.4 – Чистий комісійний та процентний доходи АТ КБ «ПриватБанк», млрд грн [79]

Клієнтська база також демонструє позитивну динаміку: кількість активних клієнтів серед фізичних осіб та підприємців перевищила 18,3 млн осіб (рис.2.5). Показники активності серед ФОП і СГД зростають відповідно до загальної цифровізації банківських послуг.

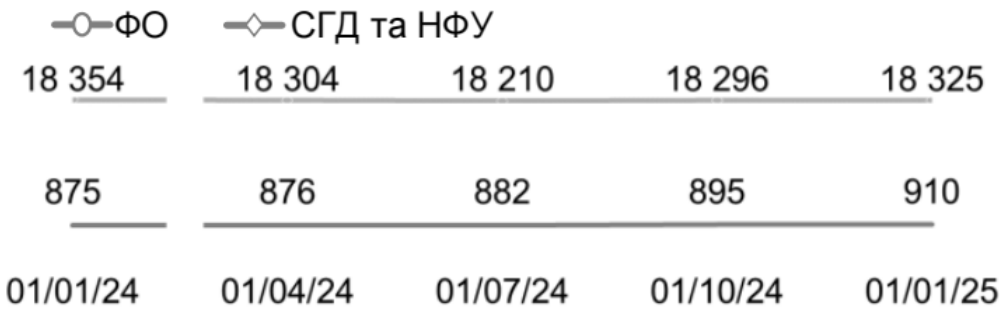


Рисунок 2.5 - Кількість активних клієнтів АТ КБ «ПриватБанк», станом на 01.01.2025, тис осіб [79]

Протягом 2024 року банк не лише нарощував обсяги роздрібного кредитування та залучення клієнтських ресурсів, але й розпочав активну експансію у корпоративному сегменті.

1. Розширення клієнтської бази та ресурсний потенціал

Універсальний характер діяльності ПриватБанку дозволяє обслуговувати широке коло клієнтів, охоплюючи фізичних осіб, підприємців, суб'єкти малого та середнього бізнесу, а також корпоративних клієнтів. Основу ресурсної бази банку становлять кошти фізичних осіб, частка яких у загальному обсязі залучених ресурсів досягла 36,2%, що забезпечує стабільність пасивів та

дозволяє формувати привабливі умови обслуговування. Частка коштів бізнес-клієнтів становила 10,9%, що підтверджує зростаючу довіру до банку з боку корпоративного сектору.

2. Роздрібний банкінг: результати та перспективи

У 2024 році ПриватБанк продемонстрував стійке зростання у сфері роздрібного кредитування: чистий кредитний портфель фізичних осіб зріс на 32,7%, досягнувши 79,3 млрд грн, а частка на ринку відповідного сегмента становила 36,4%. Водночас банк залишався активним учасником державної програми іпотечного кредитування «єОселя», в межах якої було надано 4379 кредитів на загальну суму 6,6 млрд грн, що відповідає 29% загального обсягу фінансування в рамках програми.

Серед продуктів, що користуються найбільшим попитом, слід відзначити платіжну картку «Національний кешбек», яка досягла охоплення 5,37 млн користувачів. Частка банку на ринку кешбек-карт становила 56,7%, а загальна сума повернутих коштів у вигляді кешбеку й бонусів склала 4,1 млрд грн.

3. Розвиток напрямів автокредитування та безготівкових розрахунків

Сегмент автокредитування у 2024 році виявився одним із найбільш динамічних: ринкова частка банку зросла з 15% до 43%. ПриватБанк обслуговував 10 ключових імпортерів нових автомобілів, які формують 85% загального імпорту нових машин в Україну.

Водночас банк залишався лідером ринку безготівкових платежів, контролюючи 51,4% обігу в цій сфері. Мережа POS-терміналів ПриватБанку зросла до 316 тис. одиниць, а річний обсяг операцій перевищив 1 трлн грн, що на 24,9% більше порівняно з попереднім роком. За версією Nielsen Report банк утримував 40-у позицію у світі серед найбільших еквайрів.

4. Підтримка підприємництва та цифровізація бізнес-послуг

ПриватБанк продовжив зміцнення своїх позицій у сегменті обслуговування підприємців і юридичних осіб. За даними дослідження CBR, 68% фізичних осіб-підприємців (ФОП) та 62% юридичних осіб надають перевагу ПриватБанку. Загальна кількість активних бізнес-клієнтів сягнула 910 тис., що

на 2,5% більше, ніж у попередньому періоді. Протягом року банк залучив понад 180 тис. нових клієнтів.

Завдяки впровадженню онлайн-онбордингу та розширенню дистанційних каналів відкриття рахунків, зокрема через застосунок «Приват24» та портал «Дія», частка онлайн-реєстрацій зросла до 37,8%. Активне використання цифрових інструментів сприяло зростанню кількості бізнес-карток до 422 тис. одиниць, що дозволило банку зберегти лідерство у сфері корпоративних платежів.

Суттєвого зростання зазнали сервіси для малого бізнесу. Зокрема, через мобільний застосунок «Термінал» обсяг безконтактних оплат збільшився з 3,3 до 9,6 млрд грн. Також понад 54 тис. підприємців використовували фіскальний застосунок «Каса», що забезпечило 28% річного приросту. ПриватБанк залишається єдиним банком в Україні, який забезпечує сумісність сервісів одночасно з двома основними мобільними операційними системами [72].

2.3 Аналіз інноваційної та стратегічної діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є одним із провідних учасників банківського сектору України, який у 2024 році продемонстрував високі фінансові результати та активну реалізацію стратегічних і технологічних ініціатив. У річному звіті за 2024 рік банк названий "роком рекордних результатів, інноваційних рішень й рішучих дій" [72]. ПриватБанк продовжує відігравати ключову роль у фінансовій системі України, демонструючи стабільність, відкритість до інновацій та широке охоплення клієнтів навіть в умовах воєнного стану. Стратегічна діяльність банку ґрунтується на принципах клієнтоцентричності, технологічного оновлення та фінансової стійкості.

Пріоритетами АТ КБ «ПриватБанк» залишаються: високий рівень обслуговування клієнтів; підтримка реального сектору економіки через інструменти кредитування; модернізація банківських послуг із використанням новітніх цифрових рішень. Центром стратегії є потреби клієнтів, які банк

задовольняє шляхом розширення доступності онлайн-сервісів, розвитку рішень на базі штучного інтелекту, впровадження інклюзивних фінансових інструментів та створення безбар'єрного середовища у відділеннях.

До ключових стратегічних напрямів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» належать:

1. Розвиток МСБ та роздрібного банкінгу. Малий і середній бізнес, а також роздрібні клієнти залишаються стратегічними сегментами для банку. Зосередженість на покращенні клієнтського досвіду передбачається не лише розвиток продуктів, а й вирішення конкретних фінансових запитів клієнтів. Серед пріоритетів — модернізація мережі відділень із фокусом на інклюзивність і доступність.

2. Стійка бізнес-модель. Банк прагне забезпечити високу якість кредитного портфеля, ефективне управління активами та стабільний прибуток. Це створює умови для сталого розвитку установи та підтримки економічної безпеки держави.

3. Корпоративний сегмент та підтримка економіки. З 2024 року ПриватБанк розширює активність у сфері корпоративного банкінгу, зокрема в агропромисловому комплексі, торгівлі та виробництві. Це сприяє активному залученню банку до фінансування стратегічних галузей.

4. Інновації та цифрова трансформація. ПриватБанк інвестує в технологічні рішення, включаючи AI, автоматизацію процесів та хмарну інфраструктуру. Це дозволяє забезпечити широкий спектр сучасних фінансових сервісів та посилити ефективність внутрішніх операцій.

5. Підготовка до приватизації. У рамках оновленої державної стратегії фінансового сектору банк готується до приватизації, зосереджуючи зусилля на посиленні ринкових позицій та збільшенні інвестиційної привабливості. ПриватБанк дотримується стандартів Міністерства фінансів щодо прозорості, кібербезпеки, соціальної доступності та підтримки стабільності банківської системи [72] .

Основним напрямом розвитку банку в середньостроковій перспективі стала Стратегія трансформації до 2026 року, яка охоплює комплекс заходів, спрямованих на цифровізацію послуг, посилення аналітичної спроможності, підвищення ефективності корпоративного управління, а також зміцнення ролі банку в підтримці національної економіки.

Одним із пріоритетних векторів є цифрова трансформація. Банк постійно вдосконалює свої ключові сервіси, зокрема мобільний застосунок Privat24 та платіжну систему LiqPay [80], інтегруючи новітні рішення у сфері UX/UI. У першому кварталі 2025 року ПриватБанк представив оновлену версію мобільного застосунку Privat24 із сучасним дизайном, удосконаленою навігацією та підвищеною доступністю, що дозволяє краще враховувати потреби різних категорій клієнтів [81].

У 2024 році АТ КБ «ПриватБанк» продовжив послідовну реалізацію власної Стратегії безбар'єрності (Barrier-Free Strategy), що узгоджується з положеннями Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні. У межах цього процесу було оновлено Кодекс поведінки (етики) банку, доповнивши його новим розділом, присвяченим дотриманню прав людини та принципам безбар'єрності. Крім того, банк розробив і запровадив внутрішню Програму підтримки ветеранів війни та їхніх родин, що стало важливим елементом соціальної відповідальності установи.

Протягом року ПриватБанк здійснював активну роботу в шести ключових напрямах безбар'єрності: фізичній, інформаційній, цифровій, економічній, освітній та соціальній інклюзії. Ця діяльність включала оновлення «шляху клієнта», модернізацію фізичної доступності відділень, удосконалення цифрових продуктів і сервісів для людей з інвалідністю, підтримку ментального здоров'я, сприяння працевлаштуванню кандидатів з інвалідністю та військовим досвідом, а також формування внутрішньої культури поваги та толерантності. [72, с.10]

Протягом останніх років КБ АТ «ПриватБанк» послідовно реалізує політику інноваційного розвитку, що поєднує цифровізацію, соціальну відповідальність, технологічне вдосконалення та підтримку сталого розвитку,

забезпечуючи конкурентоспроможність та лідерські позиції на ринку фінансових послуг (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Інноваційні послуги та продукти АТ КБ «ПриватБанк», 2020–2025 рр.

Рік	Інноваційні послуги та продукти
2020	– Оновлена програма Visa Secure 3-D Secure 2.1 для підвищення безпеки онлайн-транзакцій; оновлений доступ до мобільного додатку по цифрах для двоетапної автентифікації. – Платформа «Факторинг Хаб» для МСП: інтеграція тендерів, подання пропозицій та надання факторингу фінансовою установою. – Розширений мобільний банкінг Privat24. – Інтеграція електронної комерції через LiqPay.
2021	– POS-термінали Verifone X990 з об'єднаним функціоналом касового апарату, принтера чеків та терміналу. – Депозит «Особливий» з високою прибутковістю до 11% річних, можливістю поповнення та щомісячною виплатою відсотків. – Страховий поліс «Захист від травм»: покриття травм, ушкоджень, ДТП та інших непередбачуваних випадків. – Digital Card (віртуальна картка). – QR-платежі в Privat24.
2022	– Smart-оплата через QR-коди для швидких платежів підприємцями та клієнтами з Apple/Google Pay. – Овердрафт «Легкий» для швидкого вирішення термінових фінансових потреб малого бізнесу. – Впровадження онлайн-кредитування фізичних осіб через Privat24. – Кнопка «Допомога армії» у Privat24. – Волонтерські сервіси збору коштів через LiqPay.
2023	– Інтеграція штучного інтелекту у Privat24 для персоналізації пропозицій і аналітики поведінки клієнтів. – Впровадження цифрових «зелених» кредитів для енергоефективних проєктів. – Open Banking / відкриті API для інтеграції банківських послуг з сторонніми платформами. – Перехід інфраструктури на AWS Cloud. – Модернізоване DWH (сховище даних). – Privat24 Junior (для дітей).
2024	– Оновлений застосунок Privat24 (новий дизайн, доступність). – AI-маркетингова програма «Привіт». – Відеоконсультації українською жестовою мовою у Privat24. – Маскот «Кардмен». – 8 інклюзивних відділень. – Кредити RLF-RLG з ЄБРР.
2025	– Нова версія застосунку Privat24 (з voice banking). – AI-чатбот у Privat24. – 15 інклюзивних відділень. – Нові фінансові продукти для МСП та «зелених» проєктів (через цифрові платформи).

Побудовано автором на основі [65; 71-72; 80-92]

Варто звернути увагу, що у 2024 році ПриватБанк впровадив власне інноваційне рішення — відеоконсультації українською жестовою мовою у застосунку Privat24, які надають спеціально підготовлені співробітники банку без участі перекладачів-посередників. Було оновлено Маскот "Кардмен" у застосунку Приват24 на теми безбар'єрності, який після кожної транзакції у невимушеній і доступній формі нагадує клієнтам про правила коректної поведінки та спілкування, за що отримав спеціальну відзнаку Всеукраїнської програми ментального здоров'я "Ти як?" [71-72].

Особлива увага була зосереджена на підвищенні рівня обізнаності працівників банку щодо важливості безбар'єрності. У 2024 році ПриватБанк реалізував масштабну внутрішню інформаційну кампанію, спрямовану на зміну сприйняття теми інклюзії в колективі. У межах цієї ініціативи відбулися публічні звернення членів Правління до персоналу, під час яких підкреслювалась стратегічна важливість теми інклюзії. Для керівників вищої управлінської ланки (рівень Правління -1) було проведено спеціалізований воркшоп «Жити без бар'єрів». Також впроваджено інформаційну кампанію щодо функціонування відділень підвищеної доступності, які стали частиною нової інфраструктурної моделі банку.

Значну роль у формуванні інклюзивної корпоративної культури відіграв проєкт «Місяць безбар'єрності», що включав ознайомлення працівників із шістьма векторами безбар'єрності, правилами етичної комунікації з людьми з інвалідністю, а також проходження імерсивного досвіду, організованого у співпраці з експертами благодійної організації «МБФ Фундація друзів України».

Завдяки реалізації цих заходів ПриватБанк отримав відзнаку спільноти «Бізнес без бар'єрів», що засвідчує його лідерські позиції серед українських фінансових установ у сфері впровадження принципів інклюзії та соціальної відповідальності.

Станом на грудень 2024 року, 99% відділень АТ КБ «ПриватБанк» забезпечують належний рівень доступності, що підтверджено офіційними звітами сертифікованих експертів з технічного обстеження будівель і споруд.

Відповідність вимогам ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд» свідчить про системний підхід банку до створення комфортного та безбар'єрного середовища.

У рамках забезпечення фізичної доступності кожне відділення обладнується обов'язковими пандусами та поручнями з обох боків сходових маршів і на майданчиках, або ж альтернативними засобами входу, зокрема підйомниками. Особливу увагу банк приділяє встановленню та технічному обслуговуванню електричного обладнання, яке перебуває під постійним контролем.

У 2024 році ПриватБанк, у співпраці з експертами, розробив нову модель дизайну відділень підвищеної доступності та відкрив 8 таких відділень у різних регіонах України. Цей проєкт є лише початковим етапом у процесі побудови повністю безбар'єрної банківської інфраструктури, адже банк розглядає забезпечення фізичної та інформаційної доступності як один із своїх стратегічних пріоритетів, що сприяє інклюзивності та зручності обслуговування всіх категорій клієнтів. [71-72].

У першому кварталі 2025 року ПриватБанк продовжував активізувати свої зусилля у сфері безбар'єрності, відкривши 15 нових інклюзивних відділень по всій Україні. Водночас банк надав 25,1 млн грн на благодійні цілі, підтримавши освітні, медичні проєкти та гуманітарну допомогу громадам, які постраждали внаслідок війни [82].

Банк регулярно проводить планові регламентні роботи, спрямовані на оновлення та модернізацію технічних потужностей. Це дозволяє забезпечити стабільну роботу платіжних систем, обробку зростаючого обсягу транзакцій, а також підвищити рівень захисту даних клієнтів. У фокусі залишається не лише технічна надійність, а й готовність до впровадження новітніх технологій, що сприятимуть ще більш швидкому, зручному та безпечному банківському обслуговуванню [93].

Іншим важливим кроком стало затвердження Стратегії даних АТ КБ «ПриватБанк» на 2024–2026 роки. Цей документ визначає принципи управління

даними як стратегічним активом, зокрема централізацію обробки інформації, автоматизацію аналітики, підвищення якості звітності та підтримку процесу прийняття рішень. Впровадження цієї стратегії сприяє посиленню систем управління ризиками та забезпеченню відповідності регуляторним вимогам у сфері інформаційної безпеки [62].

Окрему увагу банк приділяє роботі з проблемними активами. У 2024 році було ухвалено Стратегію та Оперативний план управління проблемними активами на 2024–2026 роки, які передбачають впровадження комплексних заходів із реструктуризації, правового супроводу та списання непрацюючих кредитів. Це дозволяє суттєво зменшити частку ризикованих активів у структурі балансу банку та покращити фінансову стабільність установи [62, с. 60].

Корпоративне управління є ще одним важливим елементом стратегічного курсу розвитку. У звітному періоді ПриватБанк здійснив оцінку ефективності роботи Правління та його комітетів, а також продовжив інвестування в професійний розвиток управлінського персоналу. Це включало навчальні програми для топменеджерів, підвищення кваліфікації керівників внутрішнього аудиту, а також впровадження ризик-орієнтованих підходів до моніторингу та внутрішнього контролю [62, с. 62–64].

Крім того, банк активно виконує функцію фінансового партнера державних і міжнародних програм. У 2024 році ПриватБанк поглибив співпрацю з Європейським банком реконструкції та розвитку в межах програми сприяння торгівлі (Trade Facilitation Programme), а також реалізував грантові ініціативи для підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема в регіонах, постраждалих від воєнних дій [62, с. 66–67; 71-73].

Отже, подальший розвиток АТ КБ «ПриватБанк» е 2025 році орієнтований на досягнення визначених стратегічних цілей із урахуванням актуальних викликів, пов’язаних із внутрішньою ситуацією в країні та глобальними тенденціями. У 2025 році банк зосереджує зусилля на утриманні наявної клієнтської бази та залученні нових клієнтів шляхом забезпечення всебічної доступності банківських послуг.

Зокрема, одним із ключових пріоритетів є розвиток цифрової доступності — впровадження інструментів штучного інтелекту для персоналізованого обслуговування, покращення доступу до інформації, освітніх продуктів і фінансових послуг для різних соціальних груп. Одночасно банк продовжує роботу над фізичною доступністю, модернізуючи мережу відділень з урахуванням принципів безбар'єрного середовища та інклюзивності.

Також у фокусі стратегії ПриватБанку — подальше вдосконалення продуктової лінійки та сервісів, з акцентом на впровадження сучасних рішень у сфері UX/UI, що підвищують зручність і ефективність взаємодії з клієнтом. Особливе значення має розвиток інноваційних технологій і адаптація традиційних банківських продуктів до нових запитів споживачів.

Крім того, Банк планує послідовно оптимізувати внутрішні процеси, включаючи вдосконалення системи корпоративного управління, ризик-менеджменту та комплаєнсу, з метою підвищення прозорості, відповідності регуляторним нормам і загальної ефективності діяльності установи. Такий комплексний підхід дає змогу ПриватБанку забезпечити стабільний розвиток в умовах постійних змін та високої конкурентності фінансового ринку [71-72]

Одним із ключових напрямів інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» є активне впровадження штучного інтелекту (ШІ) в обслуговування клієнтів, аналітику та цифрові сервіси. На сьогоднішній день ШІ вже інтегровано в мобільний застосунок Приват24, яким користується понад 70% клієнтів банку. Значним прикладом застосування технологій машинного навчання є маркетингова програма «Привіт», розроблена на базі ШІ-інструментів. Ця система аналізує поведінку клієнтів і дозволяє формувати персоналізовані пропозиції саме в оптимальний момент. Завдяки використанню математичних моделей, алгоритми здатні передбачити потреби користувачів та підвищити ефективність банківських пропозицій. За офіційною інформацією, клієнти банку отримали понад 735 мільйонів персоналізованих пропозицій кешбеків і знижок. Варто відзначити, що сам банк не генерує ці пропозиції — їх формують торговельні мережі та виробники, використовуючи аналітичні інструменти

банку. Особливо важливо, що лише близько 1% банків у світі активно впроваджують штучний інтелект у свою операційну діяльність. Це свідчить про високий рівень технологічної зрілості ПриватБанку та його орієнтацію на випереджальне впровадження глобальних інноваційних трендів. Попри активну цифровізацію, банк не відмовляється від розвитку мережі фізичних відділень. Навпаки, передбачена їх модернізація, що свідчить про стратегічну гнучкість — поєднання онлайн- і офлайн-каналів для підвищення доступності послуг. ПриватБанк запровадив штучний інтелект у популярному додатку [87; 94].

У сучасних умовах фінансової нестабільності, викликаної збройною агресією, економічною невизначеністю та енергетичною кризою, особливої актуальності набувають інноваційні фінансові інструменти, що здатні не лише забезпечити стабільність банківського сектору, але й сприяти економічному відновленню країни. Одним із таких рішень є проєкт RLF-RLG-ПриватБанк 2025, реалізований у партнерстві з Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Цей інструмент представляє собою механізм розподілу ризиків, який покриває до 50% кредитного ризику за портфелем субкредитів загальною вартістю еквівалент 600 млн євро. У рамках цього механізму формуються три окремі субліміти, кожен з яких має чітко визначену цільову функцію:

1. Гарантія стійкості та засобів до існування – 415 млн євро;

2. Механізм підтримки енергетичної безпеки – 95 млн євро;

3. Кредитна лінія зі стимулами EU4Business–ЄБРР – 90 млн євро [91].

Ключовою особливістю інструменту є його поєднання класичних фінансових механізмів із нефінансовими елементами підтримки, зокрема:

- технічна допомога субпозичальникам щодо структурування інвестицій,
- надання грантової підтримки у формі інвестиційних стимулів після успішного завершення проєктів,
- фокус на «зелені» технології, енергоефективність і стале виробництво,
- стимулювання малого та середнього бізнесу (МСП) для модернізації відповідно до стандартів ЄС.

ПриватБанк виступає як універсальний посередник, який адмініструє ці субкредити та забезпечує гнучке фінансування українських підприємств і домогосподарств, що мають обмежений доступ до класичних банківських інструментів через високий ризик. Залучення таких механізмів дозволяє банку зберігати кредитну активність, навіть за умов високої макроекономічної турбулентності.

Таким чином, інструмент RLF-RLG не лише підвищує ефективність капітального фінансування, а й демонструє сучасні підходи до управління ризиками, інтеграції ESG-принципів та підтримки економічного розвитку. Це яскравий приклад інноваційного фінансового інструменту, який відповідає потребам української економіки в умовах війни та післявоєнного відновлення [95].

Ключовим драйвером змін для ПриватБанку стало усвідомлення необхідності модернізації застарілої інфраструктури сховища даних (DWH), яка обмежувала гнучкість, масштабованість і інноваційний розвиток банку. У 2023 році ПриватБанк успішно реалізував стратегічний проект з управління даними у співпраці з Adastra Business Consulting (ABC) — підрозділом міжнародної консалтингової групи Adastra. Метою проекту було створення комплексної стратегії даних та штучного інтелекту, яка б забезпечила перехід від застарілої платформи до сучасного, цілісного середовища для управління даними, повністю узгодженого з бізнес-цілями банку. Основні завдання включали: формалізацію ключових процесів управління даними; чітке визначення ролей, відповідальностей та зон відповідальності; розробку нормативно-методологічної бази (політик, стандартів, процедур); впровадження сучасної архітектури даних; розбудову інфраструктури для застосування ШІ/машинного навчання (ШІ/МО). Результатом проекту стало впровадження цілісної Стратегії даних та ШІ/МО, яка забезпечила ПриватБанку структурований підхід до цифрової трансформації. Це дозволило банку перейти до аналітики, заснованої на даних, і значно підвищити якість прийняття управлінських рішень [96-98].

Таким чином, стратегічна та інноваційна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» у 2024–2025 роках охоплює широкий спектр ініціатив, спрямованих на цифрову трансформацію, підвищення інклюзивності, впровадження сучасних фінансових інструментів та підтримку економіки. Для наочності систематизуємо основні рушії інноваційного розвитку банку, приклади впроваджених ініціатив та їхні ефекти у вигляді таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Стратегічні рушії інноваційного розвитку ПриватБанку

Фактор	Приклади впровадження / ініціативи	Ефект від вровадження
1	2	3
Технологічні фактори	- Модернізація DWH та створення Стратегії даних і ШІ/МО у співпраці з Adastra Business Consulting (2023). - Перехід інфраструктури на хмарну платформу AWS у рекордні строки (<43 дні). - Інтеграція ШІ в мобільний застосунок Privat24 для персоналізованих пропозицій (понад 735 млн кешбеків/знижок).	- Підвищення аналітичних можливостей банку. - Прискорена цифрова трансформація. - Персоналізоване обслуговування клієнтів, покращення UX/UI.
Зміна споживчої поведінки	- Відеоконсультації українською жестовою мовою без перекладачів у Privat24. - Маскот «Кардмен» для нагадування про правила коректної поведінки та безбар'єрність. - Оновлений мобільний застосунок Privat24 із сучасним дизайном і підвищеною доступністю. - Персоналізація пропозицій через маркетингову програму «Привіт».	- Підвищення лояльності клієнтів. - Збільшення охоплення різних соціальних груп. - Покращення клієнтського досвіду та доступності послуг.
Регуляторні вимоги та стандарти	- Впровадження Стратегії даних і ШІ з дотриманням кібербезпеки та обробки персональних даних. - Оновлення Кодексу поведінки банку з урахуванням прав людини та безбар'єрності. - Відповідність 99% відділень ДБН В.2.2-40:2018 «Інклюзивність будівель і споруд».	- Відповідність державним та міжнародним стандартам. - Підвищення довіри клієнтів і партнерів. - Мінімізація юридичних і операційних ризиків.
Фінансова інклюзія	- Розширення мережі інклюзивних відділень (15 нових у першому кварталі 2025 року). - Підтримка ветеранів війни та їхніх родин через внутрішню Програму. - Програми для людей з інвалідністю: доступ до цифрових продуктів, навчання персоналу, підвищення обізнаності про інклюзію.	- Підвищення доступності фінансових послуг. - Зміцнення соціальної відповідальності банку. - Лідерство у впровадженні принципів інклюзії.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3
Стійкий розвиток та ESG-орієнтація	- RLF-RLG проект з ЄБРР: покриття кредитного ризику до 50% за субкредитами на 600 млн євро. - Грантові програми для МСП у постраждалих регіонах. - Підтримка «зелених» технологій та енергоефективності у корпоративному секторі.	- Підтримка економічного відновлення та МСП. - Виконання ESG-стандартів. - Підвищення стійкості банку та фінансового сектору.
Партнерство з фінтех-компаніями	- Співпраця з Adastra Business Consulting для реалізації Стратегії даних і ШІ. - Використання фінтех-рішень для аналітики та автоматизації процесів. - Інтеграція цифрових інструментів через API для підвищення ефективності внутрішніх процесів.	- Прискорення інноваційного розвитку. - Використання передових технологій без великих внутрішніх інвестицій. - Підвищення конкурентоспроможності банку

Побудовано автором на основі [71-72; 94-98]

Враховуючи рівень інноваційного розвитку, доцільно здійснити аналіз показників інноваційної діяльності КБ АТ «ПриватБанк» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. - Показники інноваційної діяльності КБ АТ «ПриватБанк», 2022-2024 рр.

Найменування	2022	2023	2024
Витрати банку на впровадження інновацій	12 764	15 916	15 272
Загальні витрати банку	59 539	61 371	67 811
Частка витрат на інновації (Кін.), %	21,4	25,9	22,5
Приріст прибутку банку, млн грн	-4 988	7 603	2 416
Екон. ефективність інновацій (Кеф.ін.)	-0,4	0,5	0,2

Розраховано автором на основі [73]

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить про те, що у 2022–2024 рр. КБ АТ «ПриватБанк» зберігав відносно високий рівень інвестицій у впровадження інновацій: частка інноваційних витрат у структурі загальних витрат коливалася від 21,4% у 2022 р. до 25,9% у 2023 р., що свідчить про стратегічну орієнтацію банку на розвиток нових технологій та модернізацію послуг (рис. 2.6). Разом із тим, показники економічної ефективності інновацій (Кеф.ін.) залишалися нестабільними. У 2022 р. діяльність була збитковою (–0,4), що значною мірою пов’язано з воєнними подіями та зниженням прибутку банку внаслідок кризових

умов. У 2023 р. відбулося різке зростання ефективності до 0,5, що вказує на позитивний вплив інноваційних проєктів на фінансовий результат.

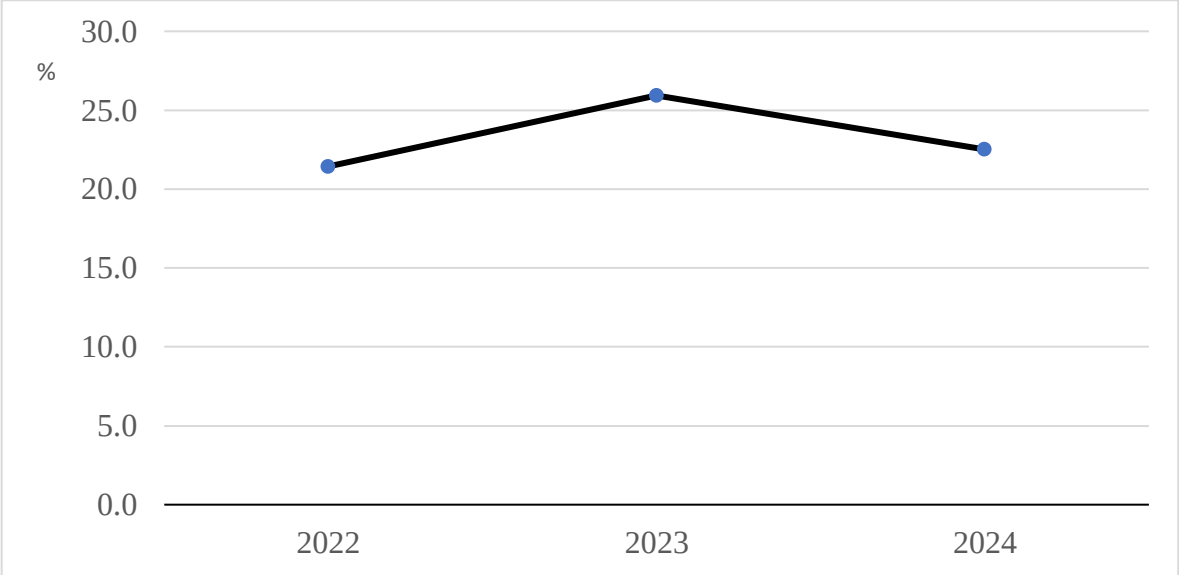


Рисунок 2.6 - Зміни частки витрат на впровадження інновацій у загальних витратах (Кін.) банку КБ АТ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр.

Побудовано автором на основі [73]

У 2024 р. ефективність знизилася до 0,2, що може пояснюватися як високою волатильністю економічного середовища, так і тривалим ефектом від окремих інноваційних інвестицій, які не одразу приносять відчутний фінансовий результат. Динаміка показника економічної ефективності інновацій (Кеф.ін.) представлена на рис. 2.7.

Отже, інноваційна діяльність банку є важливою складовою його розвитку, однак у воєнний період її економічна результативність виявилася низькою та нестійкою. Це свідчить про потребу у більш ретельному відборі інноваційних проєктів, оптимізації витрат та впровадженні механізмів контролю ефективності інноваційних інвестицій.

Аналізуючи фінансову звітність АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 рр., можна зробити висновок, що динаміка як активів (рис. 2.8), так і пасивів банку (табл. 2.5) свідчить про стале зростання масштабів діяльності, яке, однак, відбувається в умовах високих ризиків воєнного часу та структурних змін у фінансовій системі України; так, загальна сума пасивів зросла з 540 658 млн грн

у 2022 р. до 761 530 млн грн у 2024 р., що становить приріст на 220 872 млн грн або 40,84%, і це підтверджує нарощення фінансової бази для подальшого розвитку.

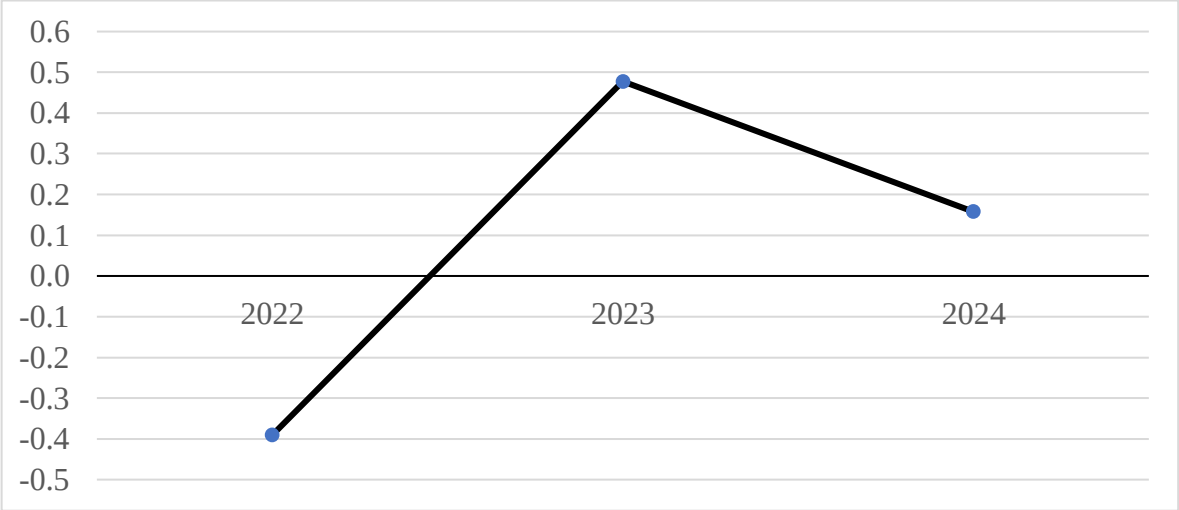


Рисунок 2.7 - Зміна показника економічної ефективності інновацій (Кеф.ін.) банку КБ АТ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр.

Побудовано автором на основі [73]

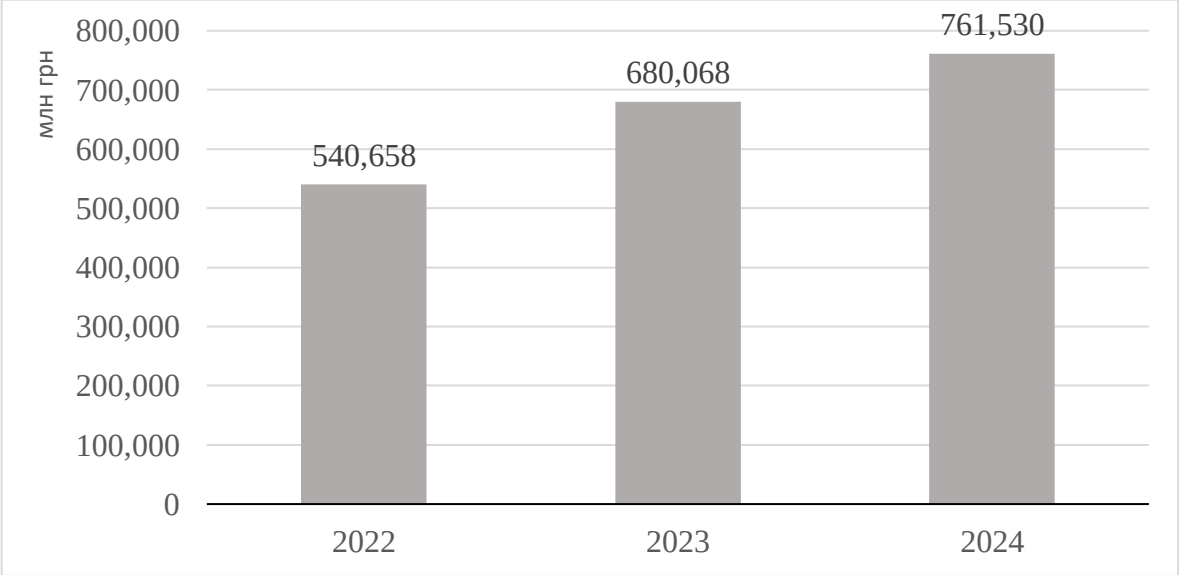


Рисунок 2.8 - Динаміка сукупного майна (активів) банку у 2022–2024 рр.

Побудовано автором на основі [73]

Динаміка джерел фінансового забезпечення інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр (табл. 2.5). засвідчує, що навіть за умов збройної агресії та скорочення прибутку через зовнішні чинники, банк демонструє стабільне нарощування активів і капіталу, поступово знижує дефіцит нерозподіленого прибутку, зберігає високий рівень залучення коштів клієнтів, проте водночас прагне збалансувати структуру пасивів за рахунок зростання питомої ваги власного капіталу, що створює більш стійку основу для інноваційного розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5 - Джерела фінансового забезпечення інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» у 2022–2024 рр., млн грн

Найменування	2022	2023	2024	Абс. відхилення (2024 до 2022)	Темп приросту, %
Пасиви (усього)	540 658	680 068	761 530	+220 872	+40,84
Власний капітал	57 939	85 032	99 370	+41 431	+71,50
Нерозподілений прибуток (дефіцит)	–156 628	–144 472	–136 322	+20 306	–12,96
Запозичені та залучені кошти	482 719	595 036	662 160	+179 441	+37,20
Частка запозичень та залучених коштів у пасивах, %	89,3	87,5	86,9	–2,4	х

Розраховано автором на основі [73]

Зокрема, власний капітал банку, що є важливим індикатором стійкості та здатності фінансувати інноваційні проєкти без надмірної залежності від зовнішніх ресурсів, зріс із 57 939 млн грн у 2022 р. до 99 370 млн грн у 2024 р., тобто на 41 431 млн грн, що становить приріст на 71,5%, і така позитивна динаміка свідчить про підвищення ролі внутрішніх джерел фінансування та зміцнення фінансової автономії банку.

Окремо слід відзначити показник нерозподіленого прибутку (дефіциту), який хоча й залишався від’ємним протягом усього періоду, проте скоротився з –156 628 млн грн у 2022 р. до –136 322 млн грн у 2024 р., що означає зменшення дефіциту на 20 306 млн грн або на 12,96%, і це вказує на поступове оздоровлення

фінансового стану банку та можливість спрямовувати більші обсяги коштів на розвиток, у тому числі на інноваційну діяльність.

Щодо залучених і запозичених коштів, які традиційно складають основу пасивів банку, то їх обсяг зріс з 482 719 млн грн у 2022 р. до 662 160 млн грн у 2024 р., тобто на 179 441 млн грн або 37,2%; при цьому їхня частка у структурі пасивів знизилася з 89,3% до 86,9%, що свідчить про відносне зростання ролі власного капіталу у фінансуванні діяльності банку, хоча домінування зовнішніх ресурсів у структурі пасивів залишається незмінним.

Отже, АТ КБ «ПриватБанк» у 2024–2025 роках підтвердив свій статус одного з провідних учасників українського банківського сектору, демонструючи стабільність, високі фінансові результати та активну реалізацію стратегічних та інноваційних ініціатив. Інноваційна діяльність банку охоплює такі ключові напрямки: модернізацію сховища даних (DWH) і створення Стратегії даних та ШІ/МО у партнерстві з Adastra Business Consulting; інтеграцію ШІ у мобільний застосунок для персоналізації пропозицій та аналітики клієнтської поведінки; впровадження сучасних фінансових інструментів, таких як RLF-RLG у партнерстві з ЄБРР для підтримки МСП, «зелених» технологій та енергоефективності; цифрову трансформацію сервісів та модернізацію інфраструктури, зокрема перехід на хмарну платформу AWS. Саме на основі аналізу таких комплексних практик можливо окреслити ключові стратегічні вектори інноваційного розвитку, які визначають напрями трансформації фінансового сектору.

Висновки до розділу 2

Сучасний банківський сектор перебуває під впливом швидких технологічних змін, трансформації споживчих очікувань, посилення регуляторних вимог та зростаючої уваги до соціальної та екологічної відповідальності. Для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку фінансові установи повинні активно впроваджувати інновації,

інтегруючи цифрові технології, нові бізнес-моделі та клієнтоорієнтовані сервіси. У цьому контексті особливої ваги набуває узгоджене поєднання стратегічних рушіїв інноваційного розвитку, що забезпечує здатність банків не лише реагувати на сучасні виклики, а й формувати основу для довгострокового зростання. Сукупність таких рушіїв — від технологічних змін і трансформації споживчої поведінки до регуляторних вимог, посилення фінансової інклюзії, ESG-орієнтації та розвитку партнерств із фінтех-компаніями — утворює цілісну систему стимулювання інновацій у фінансовому секторі. Їх реалізація в Україні узгоджується з державними пріоритетами та Стратегією НБУ до 2025 року, що забезпечує збалансований розвиток, поєднуючи фінансову стабільність із прогресивною цифровою трансформацією. Такий комплексний підхід створює сприятливі умови для впровадження сучасних банківських сервісів, розвитку клієнтоорієнтованих продуктів, підвищення рівня фінансової інклюзії та інтеграції ESG-принципів у діяльність банківських установ.

На особливу увагу заслуговує практичний досвід провідних українських банків, які демонструють ефективну реалізацію стратегічних рушіїв інновацій. Проведений в роботі аналіз засвідчив, що АТ КБ «ПриватБанк» у 2024–2025 роках утримує позиції технологічного лідера та ключового стабілізатора банківської системи України. Упродовж 2022–2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував стійке зростання активів: з 540,7 млрд грн у 2022 р. до 680,1 млрд грн у 2023 р. та 761,5 млрд грн у 2024 р., що свідчить про нарощення ресурсного потенціалу банку. Основним джерелом фінансування залишаються запозичені та залучені кошти клієнтів, частка яких у структурі пасивів є домінуючою (понад 86%). Водночас обсяг власного капіталу зріс із 57,9 млрд грн у 2022 р. до 99,4 млрд грн у 2024 р., що відображає посилення фінансової стійкості та здатності банку акумулювати внутрішні ресурси для розвитку.

Негативним чинником залишається наявність значного нерозподіленого збитку, який, хоча і скорочується (–156,6 млрд грн у 2022 р., –136,3 млрд грн у 2024 р.), продовжує суттєво впливати на структуру капіталу. Це обмежує

можливості банку щодо дивідендних виплат та вимагає подальшої оптимізації витрат.

Зростання прибутковості у 2023–2024 рр. свідчить про ефективне управління активами та поступове відновлення діяльності попри воєнні ризики. Водночас збереження високої залежності від зовнішніх ресурсів і наявність накопичених збитків формують ключові виклики для майбутнього розвитку. Фінансовий стан ПриватБанку у 2022–2024 рр. можна оцінити як стабільний із позитивною динамікою за ключовими показниками, проте з необхідністю підвищення ефективності використання активів та подальшого зміцнення власного капіталу.

Стратегічний курс банку ґрунтується на поєднанні цифрової трансформації, розвитку інклюзивності, підтримки малого й середнього бізнесу та впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту. Особливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграють: інноваційні рішення, серед яких інтеграція ШІ у Privat24, маркетингова програма «Привіт», перехід на AWS-хмару та розробка Стратегії даних і ШІ/МО; соціальна відповідальність і безбар’єрність, що реалізуються через модернізацію мережі відділень, впровадження відеоконсультацій українською жестовою мовою та підтримку ветеранів війни; стратегічна стійкість, яка забезпечується співпрацею з міжнародними партнерами (зокрема, ЄБРР у межах RLF-RLG), роботою з проблемними активами та підготовкою до приватизації.

Отже, стратегія ПриватБанку демонструє комплексний підхід до поєднання фінансової стійкості, цифрових інновацій і соціальної відповідальності. Це дозволяє не лише зберігати лідерські позиції на українському ринку, а й формувати нові стандарти банківських послуг. Подальший розвиток установи орієнтований на розширення використання штучного інтелекту, оптимізацію роботи з даними, підвищення доступності сервісів для всіх категорій клієнтів та активну участь у відновленні національної економіки.

3 СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

3.1 Інноваційна парадигма розвитку банківських технологій в умовах цифрової революції

У XXI столітті банківська сфера зазнала радикальних змін під впливом цифровізації, розвитку фінтех-сервісів, широкого впровадження технологій великих даних, штучного інтелекту (ШІ), відкритих API-інтерфейсів та платформенізації. Цей процес створює нову парадигму банківської діяльності — інноваційну парадигму, в якій банківські технології перестають бути лише допоміжними засобами, а стають фундаментальним чинником конкурентоспроможності, адаптивності та створення доданої вартості [100] (табл. 3.1). Дослідження Федеральної корпорації страхування депозитів США показують, що цифрові платформи сприяють зростанню середніх банків, зміщуючи акценти від традиційних гілкових мереж до цифрових каналів та екосистемних моделей обслуговування [101].

Таблиця 3.1 – Передумови формування інноваційної парадигми банківських технологій

Передумови	Зміст	Приклади / джерела
Технологічні	Розвиток ШІ, великих даних, хмарних технологій, блокчейну, мобільних застосунків	Forrester [99], FDIC [104]
Ринкові	Поява фінтех-компаній, зміна поведінки клієнтів, платформаційна конкуренція	McKinsey [105], Deloitte [106]
Нормативні	Впровадження PSD2, GDPR, політика цифрової ідентичності, вимоги до прозорості даних	ЄС [107], Світовий банк [108]
Соціальні	Зростання ролі фінансової інклюзії, запит на етичний та «зелений» банкінг	OECD [109], IMF [110]

Складено автором на основі [99; 104--110]

Перехід до інноваційної парадигми стимулюється нормативними змінами: розвитком відкритого банкінгу (*open banking*), вимогами до захисту

персональних даних та цифрової ідентичності, а також конкуренцією з боку небанківських гравців. Відкриті API-моделі, такі як PSD2 у ЄС, створюють інфраструктуру, в якій банки та фінтех-компанії можуть інтегрувати сервіси безпосередньо у клієнтський досвід [5]. Дослідження Hoover Institution показують, що цифрові платформи сприяли зниженню концентрації у банківському секторі завдяки виходу на нові ринки без фізичної присутності [3]. Таким чином, поєднання технологічних, ринкових, соціальних і нормативних передумов створює базис для формування інноваційної парадигми розвитку банківських технологій [4].

Однією з ключових передумов розвитку банківських технологій є стрімке зростання цифрових технологій: мобільних каналів, хмарних обчислень, блокчейну, ШІ-рішень, аналітики великих даних. Згідно з аналітичним звітом Forrester Research [1], банки майбутнього будуть невидимими (invisible), зв'язаними (connected), керованими інсайтами (insights-driven) та орієнтованими на сенс (purposeful) (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Передумови формування інноваційної парадигми банківських технологій

Характеристика	Змістовне наповнення	Технологічні імплікації	Потенційні ризики
1	2	3	4
Invisible (невидимість)	Банківські сервіси інтегровані у повсякденне життя без явної бренд-взаємодії	Embedded finance, API, мікросервіси, IoT	Зниження видимості бренду, ризики контролю даних
Connected (пов'язність)	Інтеграція з платформами, екосистемами, партнерами	Відкриті API, хмарні рішення, стратегічні альянси	Кіберризики, розмиття меж відповідальності
Insights-driven (керованість інсайтами)	Управління на основі аналітики даних і ШІ	ML/AI-аналітика, big data-платформи, identity management	Алгоритмічна упередженість, етичні дилеми
Purposeful (осмисленість)	Орієнтація на цінності, ESG, фінансову інклюзію	Зелені дата-центри, ESG-аналітика, social impact finance	Висока вартість, потреба у культурній трансформації

Складено автором на основі [99-110]

Тобто фінансові послуги будуть інтегровані в життєвий цикл клієнта настільки, що банківський сервіс відбуватиметься без явної взаємодії з брендом чи відділенням. Це змушує банки переглядати не лише канали комунікації, але і структуру технологічної архітектури, операційні моделі, використання даних у реальному часі та інтеграцію з інтернет-екосистемами через API та партнерства [5].

Розглянемо чотири фундаментальні характеристики цієї нової парадигми та їх імплікації для технологічного розвитку банківських систем:

1. Невидимість («Invisible»). Одна з провідних ідей — банківські послуги дедалі більше інтегруються у повсякденне життя споживача, часто без явної бренд-взаємодії, «за кулісами» інших сервісів. За словами Forrester: «Leading banks will use technology and far deeper customer insights to insert financial services at the customer's moment of need, potentially at the expense of brand visibility». Для технологічної архітектури банків це означає: поширення вбудованих фінансових сервісів (embedded finance) у екосистеми партнерів (ритейл, мобільні додатки, платформи IoT); використання API-інтеграцій, контейнеризації, мікросервісної архітектури для забезпечення безшовного досвіду клієнта; мінімізація «точок тертя» (friction) у взаємодії — зменшення необхідності окремих логінів, входів до банку, окремих додатків. Перевага такої моделі — підвищення зручності для клієнта та зростання частоти взаємодій; ризик — послаблення видимості бренду, можлива втрата контролю над даними або залежність від партнерської екосистеми.

2. Пов'язність («Connected»). Технологічний розвиток банків у цифрову еру неможливий без активного впливу екосистем, платформ і партнерств. Forrester підкреслює: «Technologies, partnerships, ecosystems, and platforms will combine across multiple industries, sharing data and resources to deliver financial outcomes». У контексті банківських технологій це означає: інтеграцію із зовнішніми платформами (наприклад, маркетплейси, соціальні мережі, IoT-платформи), щоб охопити клієнта у момент потреби; формування стратегічних альянсів з фінтех-стартапами, технологічними компаніями, постачальниками

даних — для створення спільних продуктів і сервісів; розвиток відкритих банківських інтерфейсів (Open Banking, Open API) і платформної моделі, де банк виступає не лише як самостійний сервіс, а як вузол у ширшій мережі фінансових/технологічних послуг. Цей підхід сприяє підвищенню швидкості інновацій, масштабуванню, але вимагає від банків перегляду ролі власної IT-інфраструктури, культури співпраці, стандартів безпеки й управління даними.

3. Орієнтація на інсайти («Insights-Driven»). У новій парадигмі дані стають одним із ключових ресурсів, а здатність генерувати інсайти — конкурентною перевагою. Forrester зазначає: «Banks will create value from data and elevate custodianship of consumer trust. An expanded role around consent and identity will enable consumers to have finite control of their financial and digital lives». Для розвитку банківських технологій це означає: впровадження аналітичних платформ, машинного навчання та штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів, персоналізації продуктів, запобігання шахрайству; активне управління ідентичністю, дозволами (consent management) і конфіденційністю, оскільки клієнти очікують прозорості та контролю над своїми даними; трансформація банку в «інсайт-провайдера» — не просто виконання транзакцій, а пропозиція рекомендацій, фінансових порад, відкриттів, які допомагають клієнтам досягати їхніх фінансових цілей. Таким чином, технологічні інвестиції зміщуються від простої автоматизації до аналітики, інтелектуальних систем, платформ для управління даними й їх монетизації.

4. Осмисленість («Purposeful»). Фокус на фінансових результатах клієнтів і на суспільній відповідальності стає центральним. Як зазначено: «Consumers will prefer banks that align with their values in a new, more purposeful age that sees local and cooperative principles aligning to matters of global responsibility». З технологічної точки зору це означає: впровадження рішень, які підтримують сталий розвиток, соціальні ініціативи, фінансову інклюзію — банк не лише технологічний слуга, але й соціальний партнер; підвищення рівня прозорості, етичного використання даних, екологічних критеріїв технологічної інфраструктури (наприклад, зелена дата-центр); розвиток сервісів, орієнтованих

не лише на максимізацію прибутку, а на створення довгострокової цінності для клієнтів—наприклад, фінансове благополуччя, підтримка підприємництва, місцевих спільнот. У цьому контексті технології стають не просто інструментом обслуговування, а засобом реалізації місії банку як агента змін у суспільстві.

Цифрова революція змінює правила гри у банківській галузі: знижуються бар'єри входу для фінтех-компаній, змінюються очікування клієнтів щодо швидкості, зручності та персоналізації фінансових продуктів. Згідно з дослідженням FDIC, банки, які якісно впровадили цифрові платформи, отримали приріст депозитів і розширили присутність на ринках без необхідності відкриття нових фізичних відділень [3]. Одночасно, Forrester наголошує, що традиційні банки мають обирати між моделлю «володіти клієнтом» (own the customer) або «бути інфраструктурою» (power finance), оскільки поєднати обидві ролі успішно практично неможливо [1]. У результаті, інноваційна парадигма передбачає розвиток екосистем, платформних моделей обслуговування, партнерств з технологічними компаніями та інтеграцію до нефінансових сервісів, що радикально змінює традиційну модель банку [4].

Клієнти банківських установ стають більш вимогливими: вони оцінюють не лише продукт, але й досвід, екологічну відповідальність, прозорість, безпеку даних, можливість контролювати свої фінанси та цифрову ідентичність. За прогнозами Forrester Research, до 2030 року споживачі обиратимуть банки, які відповідають їхнім цінностям і надають сервіси «в момент потреби», без прямої взаємодії з банком як інституцією [1]. Це формує попит на персоналізовані, контекстно-залежні банківські рішення, підвищує значення довіри, кібербезпеки та етичного використання даних [2].

Розвиток інноваційної парадигми банківських технологій передбачає глибоку технологічну модернізацію, яка охоплює всі рівні функціонування фінансових установ — від операційних процесів до стратегічного управління.

Ключовими напрямами трансформації виступають: інтелектуалізація банківських процесів, побудова гнучкої цифрової архітектури, зміцнення

кібербезпеки та управління цифровою ідентичністю, впровадження принципів сталості та ESG-технологій.

Використання штучного інтелекту (ШІ), машинного навчання та технологій обробки природної мови (NLP) відкриває нові можливості для автоматизації операцій, оптимізації обслуговування клієнтів і підвищення точності управління ризиками. На цій основі розвиваються чат-боти та віртуальні асистенти, які забезпечують цілодобову комунікацію з клієнтами, а також інтелектуальні системи моніторингу ризиків, здатні передбачати фінансові загрози в режимі реального часу.

Одним із фундаментальних векторів є перехід до мікросервісних архітектур і хмарних платформ, що забезпечує банкам масштабованість, гнучкість і технологічну стійкість. Така архітектура дає змогу зменшити витрати на інфраструктуру, прискорити запуск нових продуктів і адаптуватися до ринкових змін без втрати продуктивності. У результаті банк поступово перетворюється з монолітної структури на динамічну екосистему, здатну швидко інтегрувати інноваційні рішення.

Важливою складовою нової моделі є розвиток відкритого банкінгу (Open Banking), заснованого на використанні відкритих API. Це забезпечує інтеграцію банку у фінансово-технологічні мережі, стимулює появу партнерських продуктів і прискорює темпи інновацій. У межах такої екосистеми банк стає інтегратором фінансових сервісів, що об’єднує клієнтів, фінтех-компанії та технологічних провайдерів у єдиному цифровому просторі.

Не менш важливою складовою інноваційної парадигми є побудова механізмів цифрової довіри. Йдеться про прозорий контроль за даними, управління дозволами (consent management) та захист клієнтських активів у цифровому середовищі. У цих умовах банки стають не просто постачальниками фінансових послуг, а опікунами цифрової ідентичності клієнта, відповідальними за конфіденційність і безпеку персональної інформації.

Значну увагу приділено також екологічним і соціальним аспектам цифровізації. Використання «зелених» дата-центрів, енергоефективного

кодування, а також розвиток технологій фінансової інклюзії сприяють формуванню соціально відповідального банкінгу, орієнтованого на довгострокову стійкість та етичність бізнес-процесів.

Формування інноваційної парадигми банківських технологій докорінно змінює взаємозв'язки між фінансовими установами, клієнтами та суспільством: клієнти отримують вищий рівень зручності, прозорості та персоналізації послуг; банки здобувають можливість створювати нові джерела доходів через монетизацію даних, цифрові партнерства та інтеграцію з нефінансовими секторами; на макрорівні цифрова трансформація зміцнює фінансову інклюзію, підвищує прозорість ринку та стимулює соціальну відповідальність бізнесу.

Водночас цифрова ера породжує нові ризики: зростання кіберзагроз, алгоритмічна упередженість, технологічна залежність від глобальних постачальників, етичні дилеми застосування ШІ. Тому для банків центральним викликом стає збалансування інноваційності та безпеки, швидкості розвитку й відповідальності, цифрових можливостей і людської довіри.

Отже, інноваційна парадигма банківських технологій постає не лише як технологічна стратегія, а як новий світогляд фінансового розвитку, у якому поєднуються ефективність, прозорість, соціальна місія та етичне лідерство.

3.2 Впровадження інноваційних рішень у банківській системі для досягнення сталого зростання

Сталий розвиток став основним напрямком банківських інновацій, а фінансові установи все частіше включають екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори у свої стратегії. Банки розробляють ініціативи «зеленого» фінансування, такі як фонди сталого інвестування, екологічно чисті кредити та вуглецево-нейтральні банківські послуги, для підтримки екологічної відповідальності. Зелене фінансування заохочує інвестиції у відновлювану енергетику, кліматично стійку інфраструктуру та екологічно сталий бізнес. Пропонуючи такі стимули, як нижчі процентні ставки для екологічно чистих

проектів, банки відіграють ключову роль у просуванні зусиль щодо сталого розвитку.

Банки враховують ESG-фактори в оцінках ризиків та інвестиційних рішеннях. Установи, які надають пріоритет дотриманню ESG-факторів, не лише сприяють досягненню глобальних цілей сталого розвитку, але й залучають екологічно свідомих клієнтів та інвесторів. Перехід до сталого банківського сектору сприяє створенню фінансової екосистеми, яка поєднує прибутковість із соціальною та екологічною відповідальністю.

У сучасних умовах цифрової трансформації інновації стають ключовим чинником забезпечення сталого розвитку банківської системи. Вони охоплюють не лише фінансову стабільність, але й соціальну інклюзію, екологічну відповідальність, етичність та прозорість управлінських процесів. Як зазначають аналітики McKinsey (2024) та Deloitte (2023), інновації у фінансовому секторі формують основу для інтелектуального, інклюзивного та «зеленого» зростання, перетворюючи банки на каталізаторів соціально-економічних змін.

Сталий банкінг передбачає поєднання фінансової результативності з довгостроковим позитивним впливом на суспільство й довкілля. Його ключовими засадами є інноваційність, інклюзивність, відповідальність і екологічність. Інноваційність забезпечує використання сучасних технологій для підвищення ефективності операцій; інклюзивність передбачає доступність фінансових послуг для всіх соціальних груп; відповідальність вимагає етичного використання даних і прозорих управлінських рішень, а екологічність означає зменшення енергоспоживання та впровадження «зелених» фінансових продуктів. За даними OECD (2024), банки, що інтегрують ці принципи у свою діяльність, демонструють вищу прибутковість і нижчий рівень ризиків у довгостроковій перспективі.

Інноваційна парадигма сталого розвитку банків спирається на цифрову трансформацію, хмарну архітектуру, ESG-фінанси, відкритий банкінг і новітні технології кібербезпеки. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних сприяє автоматизації операцій, підвищує якість

обслуговування клієнтів і точність управління ризиками. За дослідженням Forrester Research (2024), впровадження аналітичних платформ на базі ШІ дозволяє підвищити ефективність банківських процесів на 25–30 % і зменшити операційні втрати.

Побудова хмарної інфраструктури стає основою стійкого розвитку фінансових установ. Хмарні технології не лише скорочують витрати на фізичні ресурси, але й зменшують споживання енергії, що відповідає принципам «зеленого» банкінгу. Як відзначає McKinsey (2024), перехід на cloud-native рішення забезпечує банкам гнучкість масштабування, прискорює впровадження інновацій і зменшує залежність від застарілих IT-систем.

Впровадження ESG-фінансів (Environmental, Social, Governance) трансформує банківську модель у бік соціальної та екологічної відповідальності. Це передбачає фінансування проєктів у сфері енергоефективності, підтримку малого бізнесу з соціальною місією, створення «зелених» інвестиційних продуктів, а також підвищення прозорості у звітності. Міжнародний валютний фонд (IMF, 2024) відзначає, що банки, які активно впроваджують ESG-підходи, демонструють більшу капітальну стійкість у періоди макроекономічної турбулентності.

Сучасні тенденції розвитку глобального фінансового сектору засвідчують зростаючу роль екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів у забезпеченні стійкості банківських установ. Посилення кліматичних загроз, підвищення вимог інвесторів до прозорості та відповідальності, а також поширення міжнародних стандартів сталого фінансування зумовлюють необхідність інтеграції ESG-ризиків у системи управління капіталом. У цьому контексті особливої ваги набувають процеси оцінки достатності капіталу (ICAAP), управління ліквідністю (ILAAP) та рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, спрямовані на всебічне врахування ESG-чинників у регуляторних і управлінських підходах.

Кліматичні ризики дедалі більше визнаються повноцінними фінансовими ризиками, здатними суттєво впливати на рівень капіталізації та ризик-профіль

банків. У документах Базельського комітету 2022–2024 рр. [115] підкреслюється необхідність включення кліматичних факторів до всіх ключових елементів ризик-менеджменту, зокрема до внутрішніх моделей кредитного, ринкового та операційного ризику. Банки мають враховувати як фізичні ризики, пов'язані з погодними катастрофами, деградацією інфраструктури та довгостроковими кліматичними змінами, так і транзитивні ризики, що виникають унаслідок регуляторних зрушень, переходу до низьковуглецевої економіки та трансформації споживчих уподобань. Інтеграція таких факторів у ICAAP забезпечує більш точні оцінки потенційних втрат та сприяє підвищенню здатності банків протистояти зовнішнім шокам.

Важливим інструментом оцінки впливу ESG-ризиків на банківську стійкість є кліматичне стрес-тестування, активно впроваджене Європейським центральним банком та Банком Англії. Застосування сценаріїв різної інтенсивності енергетичного переходу — від швидкої декарбонізації до сценарію «Hot House World» — дозволяє виявити потенційні вразливості та оцінити довгостроковий ефект для капітальної позиції банків. Результати перших європейських стрес-тестів засвідчили значне недооцінювання кліматичних ризиків, що посилює необхідність їх формалізації у внутрішніх процедурах ICAAP та ILAAP, а також у системах стратегічного планування.

Рекомендації Базельського комітету закладають інституційну основу для формування нової парадигми управління капіталом, що передбачає обов'язкове врахування ESG-ризиків у стратегії розвитку банку, корпоративному управлінні, кредитній політиці та підходах до ціноутворення. Важливим аспектом є вимога регулярного оновлення моделей ризику відповідно до кліматичних сценаріїв і розширення обсягу розкриття нефінансової інформації на основі міжнародних рекомендацій TCFD.

Одним із ключових інструментів підтримки стійкості та зміцнення капітальної бази банків у контексті сталого фінансування стає застосування зелених боргових інструментів. Емісія зелених та соціально орієнтованих облігацій забезпечує доступ до глобальних ринків капіталу, дозволяє залучати

ресурси для фінансування проєктів з низьким рівнем кліматичних ризиків та водночас зміцнює репутаційний статус банку. Збільшення обсягів таких інструментів сприяє диверсифікації джерел фінансування, оптимізації структури капіталу й зниженню ризикової ваги активів, що позитивно впливає на показники достатності капіталу.

Інтеграція ESG-факторів у механізми ICAAP та ILAAP підвищує адаптивність банків до кліматичних та макроекономічних викликів, удосконалює прогнозування збитків, сприяє оптимізації капітальних буферів і формує передумови для зростання довіри інвесторів та регуляторів. Таким чином, урахування ESG-ризиків у системі достатності капіталу перетворюється на невід'ємний елемент стратегічного управління в умовах переходу до низьковуглецевої економіки та глобальної трансформації фінансових ринків. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість банківських установ та підсилює їхню здатність забезпечувати сталий економічний розвиток.

Відкритий банкінг і формування фінансових екосистем на основі відкритих API створюють нову бізнес-модель — платформну. Завдяки їй банк перетворюється з традиційної фінансової установи на інтеграційний центр, що об'єднує різні послуги та сервіси в єдиному цифровому середовищі. Це сприяє розширенню доступу до фінансових інструментів, підвищує рівень інклюзії та клієнтської залученості. За прогнозами ЄС (2024), до 2030 року понад 60 % банківських транзакцій у Європі здійснюватимуться через відкриті цифрові екосистеми.

Водночас, питання кібербезпеки та управління цифровою ідентичністю стають фундаментальними для сталого розвитку банківської системи. Використання блокчейну, біометричної автентифікації та систем управління дозволами забезпечує високий рівень захисту даних і довіри клієнтів. Формування цифрової етики, спрямованої на недопущення дискримінаційних практик у застосуванні алгоритмів, є важливою складовою сучасної фінансової культури.

Інноваційна трансформація банківської системи має суттєві організаційно-економічні наслідки. Вона сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат, розвитку нових каналів доходів і зміцненню довіри між банками, клієнтами та суспільством. Водночас зростають ризики, пов’язані з кіберзагрозами, технологічною залежністю від глобальних постачальників та етичними викликами у використанні штучного інтелекту.

Українська банківська система активно інтегрується у глобальний тренд сталого розвитку. Національний банк України впроваджує принципи «green finance», а провідні банки — ПриватБанк, Ощадбанк, monobank, Sense Bank — розвивають цифрові екосистеми з акцентом на ESG-компонент. Для посилення ефекту інновацій необхідно розробити національну стратегію «зеленого банкінгу», створити регуляторне середовище для тестування фінтех-інновацій (sandbox), стимулювати інвестиції у фінансову інклюзію та кібербезпеку, а також розширювати міжнародне співробітництво з ЄС, OECD і IMF для інтеграції європейських стандартів сталого фінансування.

Таким чином, впровадження інноваційних рішень у банківській системі є не лише передумовою підвищення конкурентоспроможності, але й ключовим фактором сталого зростання. Інновації дозволяють сформувати нову модель банкінгу, що ґрунтується на довірі, прозорості, соціальній відповідальності та технологічній стійкості. У перспективі інноваційний сталий банкінг стане основою фінансової екосистеми майбутнього, у якій технологічний прогрес поєднується з ціннісними орієнтирами суспільства.

3.3 Пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління банківськими інноваціями

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, ключовими завданнями стають підвищення стійкості, конкурентоспроможності й інноваційності банківських установ, що узгоджується зі стратегічними цілями Стратегії розвитку фінансового сектору України 2025 [111].

Необхідність удосконалення стратегічного управління банківськими інноваціями зумовлюється комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників, які трансформують сучасний фінансовий сектор та формують нові вимоги до його розвитку. Стрімке поширення технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, blockchain-платформ та API-рішень змінює бізнес-процеси банків, підсилює конкуренцію й створює потребу в переосмисленні традиційних підходів до організації діяльності. Інноваційні технології охоплюють усі аспекти роботи банківських установ — від автоматизації операцій до управління ризиками, персоналізації продуктового ряду та формування клієнтоцентричних цифрових сервісів. У таких умовах банки більше не можуть обмежуватися окремими технологічними ініціативами, а мають формувати цілісну довгострокову інноваційну стратегію, інтегровану в загальну систему корпоративного управління.

Важливим зовнішнім чинником виступає формування цифрових екосистем за участю банків, фінтех-компаній та державних інституцій. Розвиток відкритого банкінгу, використання цифрової ідентифікації та стандартизованих API створюють умови для появи нових фінансових і нефінансових сервісів. У цьому контексті банк стає елементом розгалуженої цифрової інфраструктури, а стратегічне управління інноваціями має враховувати потенціал партнерств, інтеграції та кооперації на ринку.

Суттєвий вплив на характер стратегічних рішень справляє імплементація європейських стандартів регулювання, таких як CRD/CRR, MiCA, MiFID II. Вони визначають нові вимоги до капіталу, ризик-менеджменту, прозорості операцій, обігу цифрових активів і захисту споживачів. Адаптація до цих норм потребує модернізації внутрішніх процесів банків, розвитку цифрових інструментів та підвищення технологічної зрілості управлінських систем. Таким чином, відповідність європейським стандартам виступає не лише регуляторною вимогою, а й стимулом до прискорення інноваційного розвитку.

Окреме значення у контексті удосконалення стратегічного управління відіграють державні банки, які в перехідний період здатні бути ключовими

драйверами інноваційних змін. Завдяки масштабності клієнтської бази, стабільності ресурсів і високому рівню інтегрованості з державними цифровими платформами вони можуть формувати стандарти інновацій для всієї банківської системи, забезпечувати тестування нових технологічних рішень та сприяти цифровій інклюзії населення. Проте реалізація цієї ролі можлива лише за умов системного управління інноваціями, удосконалення стратегічного планування та підвищення ефективності управлінських процесів.

В умовах стрімкої цифрової трансформації стратегічне управління банківськими інноваціями стає визначальним фактором зміцнення конкурентних позицій, забезпечення стійкості та здатності банків оперативно реагувати на зміни. Швидкий розвиток технологій штучного інтелекту, big data, блокчейну, API-платформ, а також поступова інтеграція національних фінансових систем у європейський регуляторний та технологічний простір формують потребу у переосмисленні концептуальних засад інноваційного розвитку банківських установ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Основні чинники необхідності вдосконалення стратегічного управління банківськими інноваціями

Чинник	Зміст	Вплив на стратегічне управління інноваціями	Практики впровадження
Поширення технологій ШІ, Big Data, Blockchain, API	Активний розвиток цифрових інструментів, що змінюють структуру банківських процесів	Необхідність формувати інноваційні стратегії, автоматизацію та цифрові моделі обслуговування	ChatGPT-боти; скорингові системи; блокчейн для платежів
Формування цифрових екосистем	Інтеграція банків із фінтехами та держсервісами	Перехід до платформної моделі, розвиток open banking та партнерств	Дія, BankID, відкриті API
Імплементація CRD/CRR, MiCA, MiFID II	Адаптація до регуляторних вимог ЄС у сфері ризик-менеджменту та цифрових активів	Модернізація політик банків, підвищення прозорості та цифрової зрілості	Кіберзахист; нові правила криптоактивів; KYC/AML
Роль державних банків	Державні банки як драйвери цифрової трансформації економіки	Потреба стратегічного планування інновацій та оновлення інфраструктури	Ощадбанк: цифрові відділення; ПриватБанк: Приват24

Складено автором на основі [111-114]

Стратегічне управління інноваціями у банківському секторі формується під впливом цифровізації, розвитку фінтех-екосистем та зростання ролі даних у процесах прийняття управлінських рішень. Світові та українські банки реалізують низку ключових принципів – інтегрованість, адаптивність; екосистемність, орієнтація на дані, відкритість, клієнтоцентричність, які визначають їхню конкурентоспроможність, інноваційну здатність та гнучкість у швидкозмінному фінансовому середовищі.

Першим базовим принципом є інтегрованість, яка передбачає створення єдиної, цілісної цифрової платформи, що об'єднує внутрішні системи банку та зовнішні сервіси. На міжнародному рівні інтегрованість реалізували ING (Нідерланди), HSBC (Велика Британія), DBS Bank (Сінгапур). В українському банківському секторі цей принцип активно впроваджують ПриватБанк, який поєднує банківські та нефінансові сервіси у «Приват24»; Ощадбанк, інтегрований із сервісами «Дія»; ПУМБ, що розширює партнерські інфраструктурні сервіси в онлайн-банкінгу. Інтегрованість забезпечує узгодженість операцій і створює платформну логіку функціонування банку.

Другий ключовий принцип — адаптивність, тобто здатність банку оперативно реагувати на ринкові зміни, впроваджувати цифрові інновації та прискорювати оновлення продуктового ряду. Міжнародні лідери цього напряму — Santander (Іспанія), Revolut (Велика Британія), Monzo (Велика Британія). В Україні адаптивність демонструють: Monobank, який швидко запускає нові сервіси, тестує MVP та оперативно адаптує продукти до клієнтських потреб; А-Банк, який активно впроваджує гнучкі кредитні продукти; ПриватБанк, що щороку запускає 50+ нових сервісів у «Приват24». Це забезпечує оперативність інноваційного циклу та підвищує конкурентні можливості.

Третім принципом виступає екосистемність, яка передбачає формування мережі взаємопов'язаних фінансових і нефінансових сервісів. На міжнародному рівні найяскравіші приклади — WeBank (Китай), KakaoBank (Південна Корея), Grab Financial Group (Сінгапур). В Україні цей принцип реалізують: ПриватБанк

(екосистема партнерських сервісів, квитки, страхування, бізнес-сервіси у «Приват24»); Monobank (travel-сервіси, кешбек-платформа, спільні продукти з e-commerce); Raiffeisen Bank, який інтегрується з маркетплейсами та фінтех-платформами. Екосистемність забезпечує охоплення більшої частини потреб клієнта в одному середовищі.

Четвертий принцип — орієнтація на дані, або data-driven banking. На глобальному рівні лідерами є JP Morgan (США), BBVA (Іспанія), Capital One (США). На українському ринку цей підхід реалізують ПриватБанк (Data Lake, AI-скоринг, транзакційна аналітика), Monobank (алгоритмы поведінкової аналітики), Укрсиббанк BNP Paribas, який використовує моделі машинного навчання для ризик-менеджменту. Орієнтація на дані забезпечує точність прогнозів, ефективність управління ризиками та персоналізованість сервісів.

П’ятим ключовим принципом є відкритість, що включає використання відкритих API, Open Banking та партнерство з фінтехами. У міжнародній практиці такими прикладами є N26 (Німеччина), OpenBank (Іспанія), SolarisBank (Німеччина). В Україні відкритість активно впроваджують ПриватБанк (BankID, відкриті API для партнерів); Ощадбанк, що інтегрований у більшість державних цифрових сервісів; Універсал Банк (Monobank), що використовує відкриті технології для партнерських продуктів. Принцип відкритості сприяє формуванню розширених платформних можливостей для банків.

Завершальним принципом є клієнтоцентричність, що забезпечує створення унікального клієнтського досвіду завдяки персоніфікованим сервісам і технологіям AI. У міжнародному секторі цей підхід реалізують Nubank (Бразилія), Starling Bank (Велика Британія), Chime (США). В українській банківській системі клієнтоцентричність є однією з ключових стратегій: Monobank став лідером у побудові простих і зручних мобільних сервісів; ПриватБанк розвиває інтелектуальну персоналізацію у «Приват24»; Sense Bank впроваджує персональні digital-пропозиції на основі поведінкової аналітики. Це підвищує лояльність, залученість та довіру клієнтів.

Таким чином, зазначені принципи формують методологічну основу інноваційного стратегічного управління банками та забезпечують підвищення їх конкурентоспроможності. Міжнародні та українські приклади свідчать, що успішні банки XXI століття — це ті, що поєднують інтегрованість, адаптивність, екосистемність, відкритість, орієнтацію на дані та клієнтоцентричність у єдину стратегію інноваційного розвитку.

З урахуванням виділених принципів інноваційного стратегічного управління банківським сектором та узагальнення теоретико-практичних підходів інтеграційна модель інноваційного стратегічного управління банком (МІСУБ) повинна охоплювати три взаємопов'язані напрями: технологічну інтеграцію, організаційну адаптацію та формування партнерської екосистеми (рис. 3.1). Дана екосистемна модель розглядається як багаторівнева конструкція, у центрі якої знаходиться стратегічне управління інноваційним розвитком банку, що визначає логіку взаємодії технологічних, організаційних та екосистемних компонентів і забезпечує створення клієнтської цінності та досягнення стратегічних результатів. Такий підхід відповідає сучасній світовій концепції banking ecosystem, яку провідні фінансові установи використовують для опису логіки розвитку цифрових платформ, партнерських моделей та інноваційних сервісів. Структурна побудова ЕМІСУБ узгоджується з ключовими концепціями сучасної цифрової економіки, а саме: відкритим банкінгом (Open Banking / Open Finance), що забезпечує відкритість даних, стандартизовані API та інтеграцію зовнішніх фінтех- і govtech-рішень; платформною економікою (platform economy), яка формує архітектуру цифрових платформ і сприяє розвитку моделей Banking-as-a-Service та embedded finance; data-driven управлінням, що забезпечує прийняття стратегічних рішень на основі великих даних, аналітики та штучного інтелекту; цифровою інтегрованістю (digital integration), яка забезпечує узгодженість операцій, каналів і сервісів у єдиному цифровому середовищі; клієнтоцентричним банкінгом (customer-centric banking), спрямованим на формування персоніфікованого досвіду та максимізацію цінності для клієнтів.



¶

Рисунок 3.1 – Екосистемна модель інноваційного стратегічного управління банком АТ КБ «Приватбанк»

Складено автором

У ядро моделі покладено стратегічне управління інноваціями банку, що передбачає формування довгострокової інноваційної стратегії, управління портфелем інновацій, відкритість даних і цифрових сервісів, а також забезпечення відповідності регуляторним вимогам європейського фінансового простору (CRD/CRR, MiCA, PSD2, eIDAS). Саме на цьому рівні визначаються стратегічні пріоритети розвитку, напрями технологічної модернізації, рамкові правила співпраці з партнерами та ключові механізми забезпечення стійкості й конкурентоспроможності банку.

Технологічна компонента інноваційної моделі передбачає розвиток наскрізної цифрової інфраструктури, що забезпечує уніфікацію стандартів обміну даними та прискорює впровадження нових фінансових продуктів. Одним із ключових елементів є застосування API-технологій, стандартів SEPA та ISO 20022, які дозволяють банкам інтегруватися з фінтехами та державними

сервісами в режимі реального часу. Важливим напрямом виступає впровадження моделі відкритого банкінгу, яка забезпечує конкурентний доступ до фінансових даних, створює умови для появи нових послуг і підвищує рівень фінансової інклюзії. Ключовим аспектом технологічної інтеграції є розвиток внутрішніх дослідницьких лабораторій — AI Lab, що дозволяють: тестувати моделі кредитного скорингу на основі машинного навчання; підвищувати точність ризик-менеджменту; впроваджувати AI-моделі персональної аналітики клієнтів; автоматизувати операційні процеси (KYC, AML, транзакційний моніторинг). Ці практики відповідають європейським тенденціям розвитку банківських технологій та рекомендаціям інноваційних регуляторів.

Організаційна компонента моделі спрямована на формування внутрішніх структур і бізнес-процесів, здатних забезпечити системну інноваційну діяльність. Центральним елементом є створення центру стратегічних інновацій у структурі банку, який координує процеси цифрової трансформації, управління портфелем інноваційних проєктів і впровадження нових бізнес-моделей. Ключовими напрямами організаційної адаптації є: запровадження механізмів внутрішнього венчурного фінансування, що дозволяють підтримувати стартапи та технологічні ініціативи всередині банку; розвиток компетенцій персоналу через цифрове навчання, agile-підходи та корпоративні інноваційні програми; посилення регуляторно-аналітичної функції Національного банку України через створення Платформи моніторингу інновацій, яка інтегрує дані про технологічні тренди, нові бізнес-моделі та ризики. Організаційна адаптація створює основу для масштабування інновацій та підвищення стратегічної стійкості банківського сектору в умовах турбулентності.

Важливою складовою моделі є екосистемний контур, який охоплює мережу зовнішніх стейкхолдерів, що взаємодіють з банком на основі партнерських механізмів. До них належать фінтех-компанії, державні цифрові сервіси («Дія», «Prozorro», «Є-Послуги»), страхові компанії, маркетплейси, компанії сфери e-commerce, представники малого і середнього бізнесу, корпоративні клієнти, європейські фінансові інституції та міжнародні платіжні

системи (Visa, Mastercard, SEPA). Взаємодія з партнерами забезпечується через API-інтеграції, створення спільних екосистемних продуктів, розвиток кобрендингових сервісів, запуск мобільних застосунків та суперзастосунків, а також роботу платформ, орієнтованих на підтримку МСБ. Партнерська екосистема формує для банку можливість розширити спектр послуг, підвищити швидкість впровадження інновацій та забезпечити вихід за межі традиційної банківської моделі.

Результатом функціонування попередніх рівнів моделі стає клієнтський контур, що зосереджується на створенні цінності для клієнтів. На цьому рівні формується персоналізований клієнтський досвід на основі AI-маркетингу, забезпечується доступ до омніканальних сервісів та єдиної точки контакту з фінансовими й нефінансовими продуктами банку. До ключових параметрів клієнтської цінності належать швидкість і простота здійснення операцій, підвищений рівень прозорості та безпеки, а також розширені можливості для МСБ і населення, яких банк досягає через інтеграцію у власну екосистему фінансових і нефінансових сервісів.

Фінальним рівнем моделі є стратегічні результати, які забезпечують функціонування інноваційної банківської екосистеми. Серед основних ефектів варто виділити підвищення конкурентоспроможності банку, зростання операційної ефективності та зниження витрат, розширення клієнтської бази й підвищення рівня лояльності, прискорення інноваційного циклу та зменшення часу виходу нових продуктів на ринок, а також зміцнення позицій банку в європейському фінансовому просторі. У сукупності ці результати засвідчують, що екосистемна модель забезпечує стратегічну стійкість, інноваційну динамічність та здатність банку інтегруватися в цифрову економіку нового покоління.

У сучасних умовах цифрової трансформації банківського сектору стратегічне управління інноваціями стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкості фінансових установ. Провідні міжнародні банки (ING, HSBC, JP Morgan, Santander, BBVA, WeBank, Starling, N26 та ін.

[116]) демонструють високу ефективність завдяки системному впровадженню технологічних, організаційних та екосистемних інновацій, що ґрунтуються на даних, партнерствах і гнучких моделях управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Рівні екосистемної моделі інноваційного стратегічного управління банком: міжнародний досвід та практики КБ «ПриватБанк»

Рівень екосистемної моделі інноваційного стратегічного управління банком (ЕМІСУБ)	Міжнародні інноваційні практики	Сучасні інноваційні практики АТ КБ «ПриватБанк»
Стратегічне ядро	Digital Innovation Roadmap — ING (Нідерланди); ESG — HSBC (Велика Британія), BNP Paribas (Франція); BigTech — Bank of America+Amazon; Goldman Sachs+Apple; Інклюзія — BBVA (Іспанія)	Цифрова стратегія; Open Data; цифровізація
Технологічний контур	Super-app — WeBank (Китай); Grab (Сінгапур); GenAI — JP Morgan (США); Cloud-native — Starling, Monzo (Велика Британія); Real-time lending — Ant Financial (Китай); Quantum — IBM+Wells Fargo (США)	Приват24; AI-скоринг; миттєві платежі; біометрія; токенізація
Організаційний контур	Innovation Hub — Barclays Rise (Велика Британія); Accelerator — Santander X (Іспанія); Venture Funds — Citi Ventures (США); Data-culture — DBS (Сінгапур)	R&D; Agile; автоматизація бек-офісу
Партнерська екосистема	BaaS — SolarisBank (Німеччина); Embedded — Amazon+Chase (США); Shopify Capital; GovTech — e-Estonia+LHV Bank (Естонія); Neobanks — N26, Bunq (ЄС)	Дія; Apple/Google Pay; Visa/Mastercard
Клієнтський контур	AI-Financial Coach — Morgan Stanley (США); Hyper-personalization — Nubank (Бразилія); Lifestyle — KakaoBank (Південна Корея); Ultra-fast — WeBank (Китай)	Персоналізація; кешбек; гейміфікація
Результати функціонування	Digital-first — Starling, N26 (ЄС); Automation — Citi (США); Екосистеми — Grab (Сінгапур)	Цифровий банк; висока ефективність

Складено автором на основі [65; 116]

Порівняльний аналіз (табл. 3.4) свідчить, що АТ КБ «ПриватБанк» уже має значний рівень цифрової зрілості, який відповідає кращим міжнародним практикам в окремих сегментах — зокрема, у сфері мобільного банкінгу, миттєвих платежів, автоматизованого скорингу та токенізації. Проте міжнародний досвід демонструє нові стратегічні можливості для подальшого

розвитку банку (табл. 3.5). Передусім стратегічний рівень управління потребує формування довгострокової моделі інноваційного розвитку, що ґрунтується на комплексній дорожній карті («ПриватБанк 2030»), інтеграції ESG-компонентів та розширенні співпраці з глобальними технологічними партнерами. Досвід ING (Нідерланди) та HSBC (Велика Британія) підтверджує, що системний стратегічний підхід забезпечує стійкість інноваційного розвитку та підвищує здатність банків адаптуватися до регуляторних, технологічних і ринкових змін. Для АТ КБ «ПриватБанку» це відкриває можливості глибшої інтеграції у фінансовий простір ЄС, розширення цифрових можливостей і посилення конкурентних позицій на міжнародній арені.

На технологічному рівні ключовим є перехід до архітектури наступного покоління — super-app, cloud-native banking, використання Generative AI у продуктовому розвитку та ризик-менеджменті, впровадження миттєвого кредитування (Instant Lending 2.0) та постквантових механізмів безпеки. Приклади WeBank (Китай), Grab Financial Group (Сінгапур), JP Morgan (США) та Starling Bank (Велика Британія) демонструють високу ефективність таких рішень. Їх імплементація дозволить «ПриватБанку» оптимізувати операційні витрати, прискорити внутрішні процеси, підвищити швидкість клієнтського обслуговування та створити платформу для масштабування екосистемних сервісів.

Організаційний контур інноваційного менеджменту потребує трансформації внутрішніх механізмів управління інноваціями. У світовій практиці найбільш результативними є моделі корпоративних інноваційних хабів (Barclays Rise), акселераторів стартапів (Santander X), венчурних фондів (Citi Ventures) та data-driven корпоративної культури за прикладом DBS (Сінгапур). Для АТ КБ «ПриватБанк» доцільним є створення підрозділів PrivatBank Innovation Hub і PrivatVentures, а також внутрішньої AI Academy для розвитку компетенцій персоналу. Це сприятиме підвищенню інноваційного потенціалу та скороченню циклу розробки нових фінтех-продуктів.

Таблиця 3.5 - Перспективні напрями вдосконалення стратегічного управління інноваціями в АТ КБ «ПриватБанк»

Рівень ЕМІСУБ	Перспективні інноваційні практики впровадження, зокрема з урахуванням міжнародного досвіду	Ризики / KPI / Витрати / Ефекти	Очікувані стратегічні результати	Стейкхолдери	Пріоритетність
Стратегічне ядро	Стратегія «ПриватБанк 2030»; ESG-платформа; партнерства Google/AWS; Data-as-a-Service	Ризики: регуляторні вимоги; KPI: digital share; Витрати: стратегія та інфраструктура; Ефекти: зміцнення позицій	ідвищення конкурентності, вихід на європейський ринок; зростання інноваційності	НБУ, Уряд, акціонери	Висока
Технологічний контур	Super-app PrivatLife; GenAI; Instant Lending 2.0; AWS/Azure; постквантовий захист	Ризики: кіберзагрози; KPI: uptime/API speed; Витрати: хмара; Ефекти: 30–40% економії	Скорочення часу процесів; зростання кількості цифрових продуктів, прискорення цифрових процесів	IT-команди, НБУ, клієнти	Висока
Організаційний контур	Innovation Hub; PrivatVentures; AI Academy; data-driven модель	Ризики: опір змінам; KPI: time-to-market; Витрати: навчання; Ефекти: швидке впровадження	Створення культурної та кадрової інноваційної бази, а також інноваційних команди та прискорення проєктів	HR, керівництво, продуктові команди	Середня
Партнерська екосистема	PrivatBaaS; embedded lending; партнерства з neobanks; GovTech 2.0	Ризики: залежність; KPI: API; Витрати: інтеграції; Ефекти: +20–30% клієнтів	Розширення екосистеми та зростання МСБ-клієнтів	МСБ, GovTech, міжнародні партнери	Висока
Клієнтський контур	AI-консультант; lifestyle-сервіси; hyper-personalization 2.0; ultra-fast payments	Ризики: навантаження; KPI: NPS; Витрати: AI; Ефекти: +25% лояльності	Покращення якості обслуговування; зростання активності користувачів, підвищення лояльності та утримання клієнтів	Клієнти, маркетинг	Висока
Результати функціонування	SEPA/PSD2; автоматизація бек-офісу; європейський super-app	Ризики: інвестиції; KPI: ROI; Ефекти: масштабування та вихід у ЄС	Зниження витрат; інтеграція у європейський фінансовий простір, SEPA; розширення ринку	НБУ, ЄС-регулятори	Середня

Складено автором

У сфері партнерської екосистеми актуальним є впровадження моделі Banking-as-a-Service (BaaS), розвиток embedded finance у співпраці з провідними маркетплейсами («Rozetka», «Prom», «OLX»), поглиблення взаємодії з GovTech-сектором (зокрема з екосистемою «Дія»), а також налагодження співпраці з європейськими необанками (N26, Bunq). Міжнародний досвід SolarisBank (Німеччина), Amazon + Chase (США) та e-Estonia підтверджує, що партнерські моделі забезпечують швидке масштабування ринку та залучення нових сегментів клієнтів, передусім МСБ. Для «ПриватБанку» це відкриває можливості розширення бізнес-клієнтури, зростання транзакційності та збільшення ринкової капіталізації екосистеми.

З позицій клієнтського контуру перспективними є впровадження AI-фінансових консультантів, механізмів гіперперсоналізації, lifestyle-послуг та транзакцій нового покоління з затримкою менше 1 секунди. Такі рішення, які вже успішно реалізовані у Morgan Stanley (США), Nubank (Бразилія), KakaoBank (Південна Корея), сприяють підвищенню лояльності, покращенню якості обслуговування та зміцненню довіри клієнтів до банку.

Результати функціонування інноваційної моделі передбачають повну автоматизацію бек-офісу, впровадження стандартів SEPA/PSD2, формування європейського суперзастосунку та посилення міжнародної конкурентоспроможності банку. Досвід Starling Bank (Велика Британія), N26 (Німеччина) та Citi (США) показує, що інноваційна трансформація забезпечує суттєве зниження операційних витрат, прискорення бізнес-процесів та зміцнення позицій на глобальному фінансовому ринку.

Загалом представлені пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління інноваціями в АТ КБ «ПриватБанк» формують цілісну багатоаспектну модель розвитку, яка охоплює стратегічні, технологічні, організаційні, екосистемні та клієнтські компоненти. Їх реалізація сприятиме модернізації банківської інфраструктури, зниженню операційних ризиків, підвищенню ефективності, зміцненню ринкової стійкості та інтеграції у міжнародний фінансовий простір.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження встановлено, що інноваційна парадигма розвитку банківських технологій в умовах цифрової революції є ключовим фактором глибинної трансформації сучасної фінансової системи. Вона формує нову логіку функціонування банків — від технічних процесів до стратегічного управління, змінюючи не лише способи надання послуг, а й саму роль банків у суспільстві. Інновації сьогодні визначають конкурентоспроможність банківських установ, їхню здатність до адаптації, формування довіри клієнтів та реалізації принципів сталого розвитку.

Інноваційна парадигма банківського розвитку передбачає перехід від традиційної моделі обслуговування клієнтів до технологічно інтегрованої, клієнтоцентричної та аналітично керованої системи. Банківські послуги стають частиною повсякденного життя користувачів, а технології — невід'ємним елементом взаємодії між клієнтом і фінансовою установою. Мобільні сервіси, штучний інтелект, великі дані, блокчейн, відкриті API та цифрова ідентичність формують новий рівень банківського сервісу — «невидимий» (invisible), інтегрований у життєвий контекст клієнта. Банки поступово трансформуються з фінансових посередників у цифрових партнерів, що супроводжують клієнта у прийнятті фінансових рішень, надаючи аналітичну підтримку, прогнозування та персоналізовані рекомендації.

Впровадження інноваційних рішень у банківській системі стає основою забезпечення сталого економічного зростання. Технологічні зміни охоплюють усі аспекти діяльності банків — від автоматизації внутрішніх процесів і оптимізації операційних витрат до створення нових джерел доходу на основі даних, платформної взаємодії та партнерських екосистем. Цифрова трансформація забезпечує ефективніше управління ризиками, покращує якість обслуговування клієнтів, сприяє зниженню транзакційних витрат та підвищує прозорість фінансових операцій. Водночас упровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних обчислень і блокчейну створює

передумови для побудови гнучкої, безпечної та масштабованої фінансової інфраструктури, що відповідає вимогам сучасної цифрової економіки.

Інноваційна діяльність банків безпосередньо пов'язана з принципами сталого розвитку. Банки дедалі частіше інтегрують екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії у свої бізнес-стратегії, сприяючи переходу до «зеленого» фінансування, соціальної інклюзії та етичного управління. Використання енергоефективних технологій, «зелених» дата-центрів, інвестицій у кліматично стійку інфраструктуру та підтримку малого бізнесу із соціальною місією сприяє формуванню моделі сталого банкінгу. Вона поєднує фінансову прибутковість із суспільною користю, забезпечуючи довгострокову стабільність і позитивний вплив на економіку. За даними McKinsey та Deloitte, банки, які системно впроваджують ESG-підходи, демонструють вищу капітальну стійкість і довіру клієнтів, що є запорукою їхнього сталого розвитку.

Цифровізація банківської системи має не лише економічний, а й соціальний ефект. Вона сприяє підвищенню рівня фінансової інклюзії, розширенню доступу до банківських послуг для різних верств населення, особливо у віддалених регіонах, зменшенню бюрократичних бар'єрів та формуванню культури фінансової грамотності. Інновації дозволяють зробити фінансові послуги більш доступними, швидкими та персоналізованими, а також підвищують рівень прозорості й довіри у відносинах між банками, клієнтами та регуляторами. Водночас цифрова трансформація вимагає посилення уваги до питань кібербезпеки, захисту персональних даних, управління цифровою ідентичністю та етичного використання алгоритмів штучного інтелекту.

Сталий банкінг майбутнього формується на основі трьох взаємопов'язаних принципів — технологічної інноваційності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтації. Використання сучасних технологій дозволяє банкам не лише підвищувати ефективність операцій, а й формувати довгострокову цінність для суспільства. Інноваційні фінансові продукти, орієнтовані на підтримку енергетичного переходу, розвиток малого бізнесу та цифрову інклюзію, стають основою нової моделі взаємодії між банками та клієнтами.

Українська банківська система активно інтегрується у світовий контекст інноваційного сталого розвитку. Провідні банки — ПриватБанк, Ощадбанк, monobank, Sense Bank — запроваджують цифрові екосистеми, розвивають фінтех-рішення, впроваджують практики ESG-звітності та екологічного фінансування. Водночас Національний банк України поступово формує регуляторне середовище, орієнтоване на інновації, кіберстійкість і фінансову інклюзію. Для посилення цих процесів доцільним є створення національної стратегії «зеленого банкінгу», розвиток механізмів регуляторних пісочниць (sandbox), стимулювання інвестицій у фінтех і зміцнення міжнародного партнерства з ЄС, OECD та IMF для впровадження глобальних стандартів сталого фінансування.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення потреба у вдосконаленні стратегічного управління банківськими інноваціями набуває системного, а не фрагментарного характеру. Це зумовлено комплексом чинників: стрімким поширенням технологій штучного інтелекту, Big Data, blockchain і API-рішень, формуванням цифрових екосистем за участю банків, фінтех-компаній і державних сервісів, імплементацією європейських регуляторних стандартів (CRD/CRR, MiCA, MiFID II), а також зростанням ролі державних банків як драйверів цифрової трансформації. У таких умовах банки вже не можуть обмежуватися разовими IT-проєктами, а мають вибудовувати довгострокову інноваційну стратегію, інтегровану у загальну систему корпоративного управління та узгоджену з національними та європейськими пріоритетами розвитку фінансового сектору.

У роботі доведено, що методологічною основою сучасного стратегічного управління інноваціями є сукупність принципів інтегрованості, адаптивності, екосистемності, орієнтації на дані (data-driven), відкритості (open banking / open finance) та клієнтоцентричності. Міжнародний і український досвід провідних фінансових установ (ING, HSBC, JP Morgan, WeBank, Monobank, ПриватБанк тощо) свідчить, що саме поєднання цих принципів у єдиній концепції дає змогу забезпечити стійку конкурентоспроможність банків, їхню інноваційну

спроможність і гнучкість у турбулентному фінансовому середовищі. На цій основі запропоновано екосистемну модель інноваційного стратегічного управління банком, яка охоплює стратегічне ядро, технологічний та організаційний контури, партнерську екосистему й клієнтський рівень, що разом формують цілісну логіку переходу від традиційної банківської моделі до екосистемного, цифрово орієнтованого банкінгу.

Щодо КБ «ПриватБанк», запропоновані напрями вдосконалення стратегічного управління інноваціями передбачають формування довгострокової стратегії «ПриватБанк 2030» з акцентом на ESG, розвиток архітектури super-app та cloud-native рішень, масштабне використання Generative AI й миттєвого кредитування, створення внутрішніх інноваційних хабів і венчурних структур, розширення моделей BaaS і embedded finance у співпраці з GovTech та e-commerce, а також поглиблення гіперперсоналізації клієнтського сервісу. Порівняльний аналіз із міжнародними практиками засвідчив, що ПриватБанк вже досяг високого рівня цифрової зрілості у сферах мобільного банкінгу, миттєвих платежів, токенізації й AI-скорингу, водночас зберігаючи суттєвий резерв для автоматизації бек-офісу, розбудови повноформатної BaaS-моделі, розвитку внутрішньої data-driven культури та інтеграції у фінансовий простір ЄС на основі стандартів SEPA/PSD2.

Отже, запропоновані пропозиції формують цілісну багаторівневу модель модернізації стратегічного управління банківськими інноваціями, яка поєднує технологічні, організаційні, екосистемні та клієнтоорієнтовані компоненти. Їх реалізація створює передумови для глибокої модернізації банківської інфраструктури, зниження операційних ризиків і витрат, прискорення інноваційного циклу, розширення та утримання клієнтської бази, зміцнення ринкової позиції та інтеграції українських банків, зокрема КБ «ПриватБанк», у міжнародний фінансовий простір. У стратегічній перспективі це дозволяє розглядати інноваційно орієнтований банківський сектор як один із ключових агентів цифрової та економічної трансформації України в післявоєнний період.

У магістерській роботі комплексно обґрунтовано теоретичні, методичні та практичні засади стратегічного управління банківськими інноваціями в умовах цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції. На основі систематизації сучасних підходів доведено, що банківські інновації становлять не лише засіб удосконалення окремих продуктів чи операцій, а фундаментальний чинник трансформації моделі надання фінансових послуг, який сприяє переходу від традиційного до цифрово-орієнтованого, клієнтоцентричного та екосистемного банкінгу. Технології штучного інтелекту, машинного навчання, аналітики великих даних, блокчейну, хмарних рішень та відкритих API формують нову парадигму конкурентоспроможності банків, у межах якої інновації визначають швидкість адаптації до викликів ринку, якість сервісів, рівень безпеки та здатність до масштабування.

Обґрунтовано методологічні засади класифікації банківських інновацій за їх новизною та сферою поширення. Виокремлення інновацій рівня new-to-firm, new-to-market та new-to-world дало змогу сформувати аналітичний інструментарій для оцінювання стратегічної значущості інноваційних рішень та ролі банку у їх створенні й поширенні. Виявлено, що в українському банківському секторі переважають інновації, зорієнтовані на цифровізацію продуктів та процесів, тоді як світові лідери формують глобальні стандарти, впроваджуючи нововведення рівня new-to-world. Доведено, що ефективне управління інноваціями потребує інтеграції продуктових і процесних новацій, поєднання внутрішніх і зовнішніх ефектів, а також урахування повного життєвого циклу інноваційного процесу — від пошуку ідей до оцінювання результативності й масштабування.

Установлено, що інноваційна стратегія є ключовим елементом корпоративної стратегії банку, оскільки визначає напрями, пріоритети та інструменти інноваційної активності, забезпечує баланс між радикальними і поступовими змінами та інтеграцію технологічних, організаційних і маркетингових рішень. Виокремлено сучасні стратегії інноваційної поведінки банків — від традиційних і оборонних до наступальних, технологічних і

екосистемних. Показано, що українські банки поєднують кілька моделей, тоді як міжнародні фінансові установи рухаються у напрямі створення відкритих платформ та повноцінних цифрових екосистем.

Важливою умовою інноваційного розвитку банківської системи визначено інституційно-правове середовище, яке забезпечує баланс між стимулюванням інновацій та мінімізацією правових, регуляторних і кіберризиків. Доведено, що впровадження інновацій у банку неможливе без відповідності вимогам законодавства України, нормативно-правовим актам НБУ, міжнародним стандартам кібербезпеки й управління даними (GDPR, PCI DSS, ISO/IEC 27001). Показано, що правова експертиза має супроводжувати інноваційний процес на всіх етапах, що особливо актуально під час розвитку відкритого банкінгу, цифрової ідентичності та нових моделей роботи з даними.

На основі аналізу діяльності банківського сектору України, зокрема АТ КБ «ПриватБанк», доведено, що інноваційний розвиток банків формується під впливом взаємопов'язаних макро- і мікрорівневих чинників — технологічних, регуляторних, ринкових, поведінкових та соціальних. Стратегія розвитку фінансового сектору та Стратегія НБУ до 2025 року визначають ключові вектори цифрової трансформації, розбудови фінансової інклюзії, розвитку відкритого банкінгу та інтеграції ESG-принципів у банківські моделі. Установлено, що технології штучного інтелекту, хмарні платформи, Big Data та блокчейн стали стратегічною основою підвищення ефективності, оптимізації внутрішніх процесів і розроблення персоналізованих сервісів.

Аналіз функціонування ПриватБанку на ринку фінансових послуг підтвердило його роль інноваційного лідера серед державних банків України. Інвестиції в цифрову трансформацію, хмарні технології, розвиток super-app, запровадження інклюзивних та ESG-орієнтованих ініціатив, а також участь у міжнародних фінансових програмах забезпечують банку високий рівень цифрової зрілості. Водночас виявлено певну волатильність ефективності інноваційних витрат, що зумовлена зовнішніми шоками та відкладеним ефектом

інноваційних проєктів, а також необхідністю посилення ризик-менеджменту та оптимізації структури активів і пасивів.

У роботі обґрунтовано інноваційну парадигму розвитку банківських технологій, що поєднує знаннєву, технологічну й ціннісно-орієнтовану складові та ґрунтується на чотирьох характеристиках майбутнього банкінгу: невидимості, пов'язаності, керованості інсайтами та орієнтації на цінності. Запропоновано екосистемну модель інноваційного стратегічного управління банком, що охоплює стратегічний, технологічний, організаційний, партнерський і клієнтський контури. Показано, що її впровадження забезпечує підвищення операційної ефективності, прискорення інноваційного циклу, розширення партнерських взаємодій, розвиток персоналізованих сервісів та посилення стійкості банку.

Розроблені пропозиції щодо вдосконалення стратегічного управління інноваціями — зокрема формування довгострокових інноваційних стратегій, розвиток хмарної та API-архітектури, розбудова внутрішніх інноваційних хабів, застосування Generative AI, впровадження BaaS- і embedded finance-моделей — мають універсальний характер і можуть бути застосовані в діяльності українських банків для прискорення цифрової трансформації, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції у європейський фінансовий простір.

Таким чином, стратегічне управління банківськими інноваціями є ключовою передумовою формування стійкої, конкурентоспроможної та клієнтоцентричної банківської системи. Інтеграція інновацій у бізнес-моделі банків, поєднання технологічних рішень з організаційними змінами, розвиток партнерських екосистем та дотримання регуляторних стандартів створюють основу для підвищення стійкості фінансового сектору України, підтримки економічного відновлення та посилення міжнародної інтеграції. Отримані теоретичні й прикладні результати становлять наукове підґрунтя для подальших досліджень і практичних рішень у сфері інноваційного розвитку банківської системи в умовах цифрової економіки та глобальних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Konceptual.ai. 4 Major Fintech Trends 2025: Blockchain, AI, Open Banking. URL: https://konceptual.ai/trending/4-major-fintech-trends-2025-blockchain-ai-open-banking (дата звернення: 05.09.2025).

2. IT Ukraine Association. Fintech-тренди 2025: споживчі фінанси зустрічаються з ШІ по всьому світу. URL: https://itukraine.org.ua/fintech-trendi-2025-spozhivchi-finansi-zustrichayutsya-z-shi-po-vsomu-svitu (дата звернення: 05.09.2025).

3. Міністерство фінансів України. Найперспективніші напрями для українського фінтеху: штучний інтелект і блокчейн. URL: https://minfin.com.ua/ua/2025/07/22/155199390 (дата звернення: 05.09.2025).

4. Reuters. AI’s use in finance may need new rules, ECB says. 15.05.2024 [Електронний ресурс]. URL: https://www.reuters.com/technology/ais-use-finance-may-need-new-rules-ecb-says-2024-05-15 (дата звернення: 05.09.2025).

5. Financial News London. FCA pledges fund tokenisation support in new pro-growth strategy. URL: https://www.fnlondon.com/articles/fca-pledges-fund-tokenisation-support-in-new-pro-growth-strategy-4560dd7e (дата звернення: 05.09.2025).

6. Трудова М.Є. Інноваційні перспективи в банківській системі України. Economy and Society. 2016. № 3. С. 485–490. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/83.pdf (дата звернення: 06.09.2025).

7. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing; Luxembourg: Eurostat, 2018. 258 p. URL: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en (дата звернення: 05.09.2025).

8. Іванов С. В. Особливості банківських інновацій. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 30 (ч. 2). С. 73–80. URL: https://bses.in.ua/journals/2018/30_2_2018/18.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

9. Рац О. М. Тенденції впровадження інноваційних банківських продуктів в умовах глобалізації світових фінансів. *Економічні науки. Гроші, фінанси та кредит.* 2017. URL: https://surl.li/pvhsbq (дата звернення: 05.09.2025).

10. Матвійчук Н. М., Теслюк С. А. Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* 2021. № 1(25). С. 79–87. URL: https://www.echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/download/649/527 (дата звернення: 05.09.2025).

11. Кривич Я. М. Поняття банківських інновацій та їх класифікація. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*: зб. наук. праць УАБС НБУ. 2007. Вип. 22. С. 104–111. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/57406/9/Kryvych_bank_innovation.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

12. Кузьмінов С. В., Задоя Ю. А. Інновації у банківській діяльності: сутність та класифікація. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2018. № 1 (24). С. 64–70. DOI: 10.32342/2074-5362-2018-24-6.

13. Говоруха Ж. Абсолютні банківські інновації: сутність та класифікація. *Фінансовий вісник.* 2020. № 2. С. 45–53. URL: https://surl.li/dwwcbd (дата звернення: 06.09.2025).

14. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі: *монографія*. / за заг. і наук. ред. проф. Л. О. Примостки; Київ : КНЕУ, 2017. 380 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/30209 (дата звернення: 06.09.2025).

15. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркілов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 448 с.

16. .Asters. Open Banking Launches in Ukraine: New Opportunities for Local and International Businesses. 2025. URL: https://surl.li/zosagj (дата звернення: 05.09.2025).

17. ResearchGate. Innovative technologies in the banking sector of Ukraine in the period of digitalization. 2025. URL: https://surl.li/eagiog (дата звернення: 05.09.2025).

18. UK fintechs explore buying US banks to speed up push for licences. Financial Times. 2025. URL: https://www.ft.com/content/775d8465-5200-41db-9c56-edfeb59308bf (дата звернення: 05.09.2025).

19. JPMorgan to enter German retail bank market in European expansion. Financial Times. 2025. URL: https://www.ft.com/content/f3f0262c-b97d-4f28-8a93-44af1d529cc0 (дата звернення: 05.09.2025).

20. Khlobystov, Ye. V., Khlobystova, K. Ye., & Beznos, V. A. (2023). Innovative technologies in the banking sector of Ukraine in the period of digitalization. ResearchGate. URL: https://surl.lu/vshhkf (accessed 06 September 2025).

21. ПриватБанк. Впровадження електронного документообігу у внутрішніх бізнес-процесах банку. URL: https://privatbank.ua (дата звернення: 06.09.2025).

22. Deutsche Bank. Annual Report 2021. Frankfurt am Main, 2022. URL: https://www.db.com/ir/en/download/Deutsche_Bank_Annual_Report_2021.pdf (дата звернення: 06.09.2025).

23. Bank of America. AI and Big Data in Banking: Case Studies. Charlotte, 2022. URL: https://about.bankofamerica.com (дата звернення: 06.09.2025).

24. Monobank. Інновації у фінансових послугах. URL: https://monobank.ua (дата звернення: 06.09.2025).

25. Національний банк України. Постанова Правління від 30.06.2021 № 56 «Про затвердження Положення про порядок надання банками послуг у сфері інноваційних фінансових технологій». URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 06.09.2025).

26. Annual Report 2022. Berlin, 2023. URL: https://n26.com (дата звернення: 06.09.2025).

27. JPMorgan Chase. Zelle: Transforming peer-to-peer payments. JPMorgan Official Website, 2023. URL: https://www.jpmorganchase.com (дата звернення: 06.09.2025).

28. Rose P. S., Hudgins S. C. Bank Management & Financial Services. 9th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2012. 736 p.

29. Channon D. F. Bank Strategic Management and Marketing. New York: John Wiley & Sons, 1986. 246 p.

30. Васюренко О. В. Стратегічний менеджмент у банках: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2010. 312 с.

31. Кириченко О. А., Гіленко І. В., Роголь С., Сиротян С. В. Банківський менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2010. 438 с.

32. Козьменко С. М., Шпиг Ф. І., Волошко І. В. Стратегічний менеджмент банку. Суми : Університетська книга, 2010. 752 с.

33. Козьменко С. М. Інноваційний розвиток банківської системи: монографія. Суми: УАБС НБУ, 2011. 415 с.

34. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Коваль Н. О., Ткачук Л. М. Банківський менеджмент : навч. посіб. 3-є вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 170 с.

35. Марків Г. Банківський стратегічний менеджмент: особливості та напрями розвитку. Львівський національний аграрний університет. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/653435 (дата звернення: 06.09.2025).

36. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2121-14 (дата звернення: 06.09.2025).

37. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 592 p.

38. Павленко І. А. Корпоративні стратегії банківських установ: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014. 280 с.

39. Thompson J. «Keep the Change»: How Bank of America Pioneered Roundup Savings. Savings Project, 2019. URL: https://surl.lu/sbxuoq (дата звернення: 06.09.2025).

40. Санто Б. Інновація як засіб економічного розвитку. Будапешт: Akadémiai Kiadó, 1990. 254 с.

41. Higgins J. M. The Management Challenge: An Introduction to Management. New York: Macmillan, 1994. 512 p.

42. ПриватБанк. Цифровий банкінг та інноваційні продукти. URL: https://www.privatbank.ua (дата звернення: 06.09.2025).

43. Monobank. Клієнтоорієнтовані стратегії та мобільний банкінг. URL: https://www.monobank.ua (дата звернення: 06.09.2025).

44. Bank of America. Keep the Change: цифрові інновації. URL: https://surl.li/iiwser (дата звернення: 06.09.2025).

45. Innovative financial services. 2025. Revolut Travel Ltd : *official website*. URL: https://www.revolut.com (дата звернення: 06.09.2025).

46. Про платіжні послуги : Закон України від 06.12.2018 № 1754-VIII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text (дата звернення: 06.09.2025).

47. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV // База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15/stru (дата звернення: 06.09.2025).

48. Національний банк України. Концепція розвитку супертех та регтех технологій. URL: https://surl.li/cazias (дата звернення: 06.09.2025).

49. GDPR. Регламент (ЄС) 2016/679. URL: https://gdpr-info.eu/ (дата звернення: 06.09.2025).

50. GDPR. GDPR.eu. URL: https://gdpr.eu/ (дата звернення: 06.09.2025).

51. PCI Security Standards Council. URL: https://www.pcisecuritystandards.org/ (дата звернення: 06.09.2025).

52. PCI DSS. PciDss.com. https://pcidss.com/ (дата звернення: 06.09.2025).

53. ISO/IEC 27001: Information security management. URL: https://www.iso.org/standard/27001 (дата звернення: 06.09.2025).

54. ISO/IEC 27001. ISMS.online URL: https://www.isms.online/iso-27001/requirements/ (дата звернення: 06.09.2025).

55. Міністерство цифрової трансформації України. Інституції, що забезпечують підтримку інноваційної діяльності. URL: https://surl.li/ogyerc (дата звернення: 06.09.2025).

56. Жуковський Д. Д. Основні етапи проєктування банківської інновації в контексті інноваційного розвитку банківської системи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 2 (25). С. 188–195.

57. Stefanelli V., Manta F., Toma P. Digital financial services and open banking innovation: are banks becoming invisible? arXiv:2210.01109. URL: https://arxiv.org/abs/2210.01109 (дата звернення: 06.09.2025).

58. Глібко С. В., Розгон О. В., Георгієвський Ю. В. Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах адаптації законодавства України до законодавства ЄС: *монографія*. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 290 с.

59. Маначинська Ю., Фірчук-Лукашева М. Аналіз діяльності банків та захист прав споживачів фінансових послуг у контексті сталого розвитку банківської системи. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 4. С. 164–179. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.164 (дата звернення: 06.09.2025).

60. Подцерковний О. П., Василенко М. Д., Зятіна Д. В. Правові засоби стимулювання інноваційного розвитку України в умовах євроінтеграції : монографія. Одеса : Фенікс, 2015. 270 с.

61. Bi S., Bao W. Innovative Application of Artificial Intelligence Technology in Bank Credit Risk Management. *arXiv* 2404.18183. URL: https://arxiv.org/abs/2404.18183 (дата звернення: 06.09.2025).

62. Національний банк України. Стратегія Національного банку України до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/strategy (дата звернення: 06.09.2025).

63. OECD. Digital Transformation in Financial Services. URL: https://www.oecd.org/finance/digital-transformation-financial-services.htm (дата звернення: 07.09.2025).

64. Банкнотна Д. А. Штучний інтелект у банківській діяльності: від аналітики до автоматизації. *Вісник економіки та управління*. 2021. Т. 10, № 2. С. 33–42.

65. ПриватБанк. Технології та інновації ПриватБанку: офіційний сайт. URL: https://privatbank.ua/ (дата звернення: 07.09.2025).

66. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: International Regulatory Framework for Banks. URL: https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm (дата звернення: 07.09.2025).

67. FATF. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism & Proliferation. URL: https://www.fatf-gafi.org/publications/fatfrecommendations/ (дата звернення: 07.09.2025).

68. KPMG. ESG and Sustainable Finance in Banking. URL: https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2022/06/esg-banking.html (дата звернення: 07.09.2025).

69. World Bank. Financial Inclusion Overview. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion/overview (дата звернення: 07.09.2025).

70. Johansen M. Banking innovation trends: shaping the future of finance. OneMoneyWay. URL: https://onemoneyway.com/en/blog/banking-innovation-trends/ (дата звернення: 07.09.2025).

71. Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк». Річний звіт за 2024 рік. 2025. URL: https://static.privatbank.ua/files/richnyy-zvit-za-2024.pdf (дата звернення: 07.09.2025).

72. АТ КБ «ПриватБанк». Річний звіт за 2024 рік. Дніпро, 2025. 186 с. URL: https://static.privatbank.ua/files/FinZvit2024.pdf (дата звернення: 06.09.2025).

73. Фінансова звітність 2022-2024. АТ КБ. «ПриватБанк»: *офіційний сайт*. 2025. URL: https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost (дата звернення: 07.09.2025).

74. Національний банк України. Прес-реліз: «Схвалено концепцію оцінки стійкості банків і банківської системи у 2025 році». URL: https://surl.lu/jjufam (дата звернення: 07.09.2025).

75. Національний банк України. Технічне завдання до оцінки стійкості банківської системи у 2025 році. URL: https://surl.li/qelmzn (дата звернення: 07.09.2025).

76. Національний банк України. Концепція оцінки стійкості банківської системи у 2025 році. Київ : НБУ, 2024. 32 с. URL: https://surl.li/ldyrep (дата звернення: 07.09.2025).

77. Укрінформ. Оцінка стійкості банківської системи у 2025 році: аналітичний огляд. URL: https://surl.li/juumqj (дата звернення: 07.09.2025).

78. Liga.net. НБУ проведе оцінку банківської системи у 2025 році. URL: https://surl.li/bmpkxa (дата звернення: 07.09.2025).

79. Розподіл зобов'язань та чистих активів по банках станом на 01.01.2025. Міністерство фінансів України: *офіційний сайт*. 2025. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Приват%2001_01_2025.pdf (дата звернення: 07.09.2025).

80. ПриватБанк. Інтернет-еквайринг LiqPay. URL: https://privatbank.ua/business/business-connect-liqpay (дата звернення: 07.09.2025).

81. ПриватБанк. Приват24 для бізнесу: інноваційна платформа управління фінансами. URL: https://privatbank.ua/business (дата звернення: 07.09.2025).

82. PrivatBank Reports Strong Q1 2025 Results and Distributes UAH 32 Billion Dividends to State Budget. URL: https://surl.li/kjicsb (дата звернення: 07.09.2025).

83. АТ КБ Приват банк : офіційний сайт. URL: https://privatbank.ua/ (дата звернення: 07.09.2025).

84. ПриватБанк. Автоматизовані кредитні рішення для МСБ. URL: https://privatbank.ua/sme (дата звернення: 07.09.2025).

85. ПриватБанк. Інноваційні продукти та послуги для бізнесу URL: https://privatbank.ua/business/innovacii (дата звернення: 07.09.2025).

86. ПриватБанк. Віртуальні банківські картки. URL: https://privatbank.ua/digital-cards (дата звернення: 07.09.2025).

87. ПриватБанк. Розвиток штучного інтелекту та Big Data у банківських послугах. URL: https://privatbank.ua/ai (дата звернення: 07.09.2025).

88. ПриватБанк. Соціально орієнтовані проєкти та фінансова інклюзія. URL: https://privatbank.ua/social-projects (дата звернення: 07.09.2025).

89. ПриватБанк. Доступність банківських послуг для осіб з інвалідністю. URL: https://privatbank.ua/inclusion (дата звернення: 07.09.2025).

90. ПриватБанк. Програми розвитку для молоді. URL: https://privatbank.ua/youth-programs (дата звернення: 07.09.2025).

91. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР). Партнерство з ПриватБанком у сфері фінансування та цифровізації. URL: https://ebrd.com/news/privatbank-partnership (дата звернення: 07.09.2025).

92. ПриватБанк. Корпоративна стратегія інноваційного розвитку. URL: https://privatbank.ua/about/strategy (дата звернення: 07.09.2025).

93. ПриватБанк. 14 червня регламентні роботи процесингу ПриватБанку: операції з картками будуть на паузі з опівночі до 6:30 ранку. 2025. URL: https://surl.li/nehfbr (дата звернення: 07.09.2025)

94. ПриватБанк запровадив штучний інтелект у популярному додатку. Юридичний Вісник України: щотижнева загальнонаціональна правова газета. 2025. URL: https://surl.li/ramgog (дата звернення: 07.09.2025)

95. RLF-RLG-PrivatBank 2025. 2025. URL: https://surl.li/wysowy (дата звернення: 07.09.2025).

96. Adastra Business Consulting. Embracing the Power of Data: Transforming PrivatBank Ukraine with a Comprehensive Data & AI Strategy [Використання сили даних: трансформація ПриватБанку Україна за допомогою комплексної стратегії даних та штучного інтелекту]. Adastra Business Consulting. 2023. URL: https://surl.li/wbyfsm (дата звернення: 07.09.2025).

97. Konkel F. How a push to the cloud helped a Ukrainian bank keep faith with customers amid war. Nextgov. 2023. URL: https://surl.li/ohbckm (дата звернення: 07.09.2025).

98. Amazon Web Services. Migrating from On Premises to AWS in Less than 43 Days with PrivatBank. 2024. URL: https://aws.amazon.com (дата звернення: 07.09.2025).

99. The Future of Banking by 2030: Banking Will Be Invisible, Connected, Insights-Driven, and Purposeful. Forrester. 2024. URL: https://surl.lu/hapmdc (дата звернення: 31.10.2025).

100. Gyau E. B. Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation and banks' financial performance. *Journal of Financial Services Research*. 2024. Vol. 96, Issue PB. URL: https://surl.li/kshzbv (дата звернення: 26.10.2025).

101. Koont N. The digital banking revolution: Effects on competition and stability SSRN. 2023. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4624751 (дата звернення: 26.10.2025).

102. Tashtamirov M. A. Financial innovation and digital technology in the banking systems of developed and developing countries. *SHS Web of Conferences*. 2023. T. XX.

103. Stefanelli V., Manta F., Toma P. Digital financial services and open banking innovation: Are banks becoming invisible? 2022. arXiv. URL: https://arxiv.org/abs/2210.01109 (дата звернення: 26.10.2025).

104. Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC). *Annual Risk Review 2023*. Washington, D.C., 2023. URL: https://www.fdic.gov (дата звернення: 31.10.2025).

105. McKinsey & Company. *Global Banking Annual Review 2024: Rewired Banking in the Age of AI*. 2024. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 31.10.2025).

106. Deloitte. *Digital Banking Maturity 2024: The Future of Banks in the Digital Era*. 2024. URL: https://www.deloitte.com (дата звернення: 31.10.2025).

107. European Commission. *Digital Finance Strategy for the EU*. Brussels, 2024. URL: https://ec.europa.eu (дата звернення: 31.10.2025).

108. World Bank. *World Development Report 2024: Digitalization for Development*. Washington, D.C., 2024. URL: https://www.worldbank.org (дата звернення: 31.10.2025).

109. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *OECD Digital Economy Outlook 2023*. Paris, 2023. URL: https://www.oecd.org (дата звернення: 31.10.2025).

110. International Monetary Fund (IMF). *Global Financial Stability Report 2024: Navigating the Digital Transition*.. Washington, D.C., 2024. URL: https://www.imf.org (дата звернення: 31.10.2025).

111. Національний банк України. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року.URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 12.11.2025).

112. Forrester Research. The Future of Banking: By 2030, Banking Will Be Invisible, Connected, Insights-Driven, And Purposeful. 2023. URL: https://surl.li/xtdtwh (дата звернення: 12.10.2025).

113. Deloitte Insights. Digital Banking Maturity 2023: How Banks Are Responding to Digital Disruption. URL: https://surl.li/hcjkjc (дата звернення: 12.10.2025).

114. European Commission. Financial Services Legislation (CRD/CRR, MiCA, MiFID II). URL: https://surl.lt/yjnspy (дата звернення: 12.11.2025).

115. Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS). *Principles for the effective management and supervision of climate-related financial risks*. Basel: Bank for International Settlements, June 2022. Режим доступу: https://www.bis.org/bcbs/publ/d532.pdf (дата звернення: 12.10.2025).

116. Череп А.В., Бехтер А.В. Стратегічне управління банківськими інноваціями в Україні: екосистемний підхід та європейська інтеграція. Інтеграція освіти, науки і бізнесу: *колективна монографія*. / За заг. ред. Череп А. В. Запоріжжя: ФОП Мокшанов В.В., 2025. URL: https://surl.li/loxdip (дата звернення: 12.10.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Інституційно-правове забезпеченням інноваційної діяльності банківського сектору

Назва / № документа	Дата прийняття	Значення
Міжнародні стандарти		
Базель I, II, III (Basel Committee on Banking Supervision)	1988, 2004, 2017	Встановлюють стандарти достатності капіталу, управління ризиками та кіберризиками.
FATF Recommendations (40 + 9 Special)	1990, оновлюються постійно	Міжнародні стандарти протидії відмиванню коштів (AML) та фінансуванню тероризму (CFT).
PSD2 – Revised Payment Services Directive (ЄС, 2015/2366)	25.11.2015	Основний стандарт для відкритого банкінгу, інтегрований у Закон України «Про платіжні послуги».
Закони України		
Закон «Про банки і банківську діяльність» № 2121-III	07.12.2000	Базовий закон банківської системи, рамки для інноваційних послуг.
Закон «Про Національний банк України» № 679-XIV	20.05.1999	Регламентує діяльність НБУ, включно з цифровими інноваціями.
Закон «Про платіжні системи та переказ коштів» № 2346-III	05.04.2001 (нова ред. 2012)	Правова база для електронних платежів, банківських карток.
Закон «Про електронну комерцію» № 675-VIII	03.09.2015	Стимулював розвиток онлайн-банкінгу, е-комерції.
Закон «Про споживче кредитування» № 1734-VIII	15.11.2016 (чинний з 2017)	Регулює надання цифрових кредитів.
Закон «Про платіжні послуги» № 1591-IX	30.06.2021	Гармонізація з PSD2, відкритий банкінг, fintech-інтеграція.
Закон «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» («Дія.City») № 1667-IX	15.07.2021	Створив умови для fintech та IT-партнерств банків.
Закон «Про віртуальні активи» № 2074-IX	17.02.2022	Регламентує криптовалюти та блокчейн для банків.
Постанови НБУ		
Постанова НБУ № 351 «Про запровадження BankID»	30.09.2016	Легалізація цифрової ідентифікації клієнтів.
Постанова НБУ № 129 «Про відкриті API»	28.12.2019	Перший крок до open banking.
Постанова НБУ № 153 «Про застосування електронних документів»	27.11.2020	Дозволила використовувати цифрові договори.
Постанова НБУ № 78 «Про віддалену ідентифікацію та верифікацію»	14.07.2023	Використання «Дія» та BankID у банках.
Концепція НБУ		
Концепція НБУ «Оцінки стійкості банківської системи у 2025 році»	11.2024	Включає оцінку кіберризиків та цифрових інновацій.
Стратегії		
Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року	2019 (оновлення у 2025)	Визначає пріоритети цифровізації, cashless-економіки, розвитку fintech та кібербезпеки.
Стратегія цифрової трансформації України до 2030 року	2020	Визначає цифровізацію економіки, розвиток e-government, cashless та fintech-рішень у банківському секторі.

ДОДАТОК Б

Консолідований звіт про фінансовий стан, 2022-2024 рр.

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"
Консолідований звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2023	31 грудня 2022 (як перераховано)
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	152 282	94 191
Кредити та аванси банкам	7	134 237	103 837
Кредити та аванси клієнтам	8	92 019	68 084
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		271 847	239 752
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	100 376	95 716
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	171 471	143 920
- за амортизованою собівартістю	9	-	116
Поточні податкові активи	25	4	9 079
Інвестиційна нерухомість	10	2 340	2 155
Основні засоби	11	5 202	5 308
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 566	1 392
Відстрочені податкові активи	25	1 952	1 100
Інші фінансові активи	12	9 504	6 507
Інші нефінансові активи	13	9 095	9 189
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам		20	64
Загальна сума активів		**680 068**	**540 658**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	14	555 371	471 863
Інші залучені кошти	15	2 630	128
Поточні податкові зобов'язання	25	25 791	3
Інші фінансові зобов'язання	16	3 056	2 647
Забезпечення у т.ч.:	17	5 438	5 804
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 111	1 280
- інше забезпечення		4 327	4 524
Інші нефінансові зобов'язання	18	2 750	2 274
Загальна сума зобов'язань		**595 036**	**482 719**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	19	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	(1 714)	(15 141)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	19	12 959	11 449
Накопичений дефіцит		(144 472)	(156 628)
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського Банку		**85 030**	**57 937**
Частки участі, що не забезпечують контролю		2	2
Загальна сума власного капіталу		**85 032**	**57 939**
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		**680 068**	**540 658**

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ДОДАТОК Б (продовження)

Консолідований звіт про фінансовий стан, 2022-2024 рр.

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"

Консолідований звіт про фінансовий стан станом за 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	31 грудня 2024	31 грудня 2023
АКТИВИ			
Грошові кошти та їх еквіваленти	6	151 768	152 282
Кредити та аванси банкам	7	86 589	134 237
Кредити та аванси клієнтам	8	112 761	92 019
Інвестиційні цінні папери в т.ч.:		375 094	271 847
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	9	110 699	100 376
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	204 240	171 471
- за амортизованою собівартістю	9	60 155	-
Поточні податкові активи	26	5	4
Інвестиційна нерухомість	10	2 005	2 340
Основні засоби	11	5 243	5 202
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	11	1 975	1 566
Відстрочені податкові активи	26	1 629	1 952
Інші фінансові активи	12	13 520	9 504
Інші нефінансові активи	13	9 933	9 095
Непоточні активи або групи вибуття, класифіковані як утримувані для продажу або як утримувані для виплати власникам	14	1 008	20
Загальна сума активів		**761 530**	**680 068**
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Кошти клієнтів	15	621 397	555 371
Інші залучені кошти	16	6 199	2 630
Поточні податкові зобов'язання	26	21 560	25 791
Інші фінансові зобов'язання	17	4 104	3 056
Забезпечення у т.ч.:	18	6 013	5 438
- резерви за кредитними зобов'язаннями та контрактами фінансової гарантії		1 046	1 111
- інше забезпечення		4 967	4 327
Інші нефінансові зобов'язання	19	2 887	2 750
Загальна сума зобов'язань		**662 160**	**595 036**
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ			
Статутний капітал	20	206 060	206 060
Емісійний дохід		23	23
Інші резерви	9, 11	2 585	(1 714)
Результат від операцій з акціонером		12 174	12 174
Резервні та інші фонди банку	20	14 847	12 959
Накопичений дефіцит		(136 322)	(144 472)
Загальна сума власного капіталу, що відноситься до власників материнського Банку		**99 367**	**85 030**
Частки участі, що не забезпечують контролю		3	2
Загальна сума власного капіталу		**99 370**	**85 032**
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		**761 530**	**680 068**

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бьоркнерт	Л. П. Чернишова	Л. П. Чапістрак
Голова Правління	Заступник Голови Правління (з питань фінансів)	В. о. Головного бухгалтера

ДОДАТОК В

Консолідований звіт про прибуток / збиток, 2022-2024 рр.

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"
Консолідований звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2023 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2023 рік	2022 рік
Процентні доходи в т.ч.:		66 237	43 687
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	20	61 613	38 906
- інші процентні доходи	20	4 624	4 781
Процентні витрати	20	(6 617)	(3 767)
Чистий процентний дохід		**59 620**	**39 920**
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	21	(4 588)	(15 396)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		**55 032**	**24 524**
Комісійні доходи	22	41 589	32 945
Комісійні витрати	22	(17 150)	(12 505)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		10 174	14 655
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(1 076)	(7 760)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 266	119
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	4 648	2 608
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		185	267
Витрати на виплати працівникам		(10 585)	(10 129)
Амортизаційні витрати	11	(2 181)	(1 975)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	23	(10 988)	(10 510)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	17, 23	194	(885)
- адміністративні та операційні витрати	23	(11 182)	(9 625)
Інші доходи	24	2 367	2 956
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(407)	(458)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		(1)	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		**72 877**	**34 740**
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	25	(35 020)	(4 486)
Прибуток за рік		**37 857**	**30 254**
Прибуток, що відноситься до:			
- власників материнського Банку		37 857	30 254
Прибуток за рік		**37 857**	**30 254**

Затверджено до випуску та підписано 15 березня 2024 року.

Г.Бьош
Голова Правління

В. В. Ярмоленко
Головний бухгалтер

ДОДАТОК В (продовження)

Консолідований звіт про прибуток / збиток, 2022-2024 рр.

ГРУПА "ПРИВАТБАНК"
Консолідований звіт про прибуток або збиток за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року

У мільйонах українських гривень	Прим.	2024 рік	2023 рік
Процентні доходи в т.ч.:		77 594	66 237
- процентний дохід, обчислений із застосуванням методу ефективного відсотка	21	72 893	61 613
- інші процентні доходи	21	4 701	4 624
Процентні витрати	21	(10 706)	(6 617)
Чистий процентний дохід		**66 888**	**59 620**
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	22	(2 072)	(4 588)
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності		**64 816**	**55 032**
Комісійні доходи	23	46 602	41 589
Комісійні витрати	23	(18 834)	(17 150)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою		5 497	10 174
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти		(3 202)	(1 076)
Чистий прибуток (збиток) від операцій з борговими фінансовими інструментами, які обліковуються за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	9	1 093	1 266
Чистий прибуток (збиток) від операцій з фінансовими інструментами за справедливою вартістю через прибуток або збиток	9	10 298	4 648
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки об'єктів інвестиційної нерухомості		41	185
Витрати на виплати працівникам		(12 526)	(10 585)
Амортизаційні витрати	11	(2 738)	(2 181)
Інші адміністративні та операційні витрати в т.ч.:	24	(11 429)	(10 988)
- розформування (витрати на створення) резерву під юридичні ризики	18, 24	(609)	194
- адміністративні та операційні витрати	24	(10 820)	(11 182)
Інші доходи	25	1 918	2 367
Інші прибутки (збитки) - збиток від модифікації фінансових активів		(376)	(407)
Доходи (витрати), які виникають під час первісного визнання фінансових активів за процентною ставкою, вищою або нижчою, ніж ринкова		1	(1)
Прибуток (збиток), що виникає від припинення визнання фінансових активів, оцінених за амортизованою собівартістю		4	4
Прибуток до оподаткування		**81 165**	**72 877**
(Витрати на сплату податку) доходи від повернення податку	26	(40 892)	(35 020)
Прибуток за рік		**40 273**	**37 857**
Прибуток, що відноситься до:			
- власників материнського Банку		40 273	37 857
- часток участі, що не забезпечують контролю		1	-
Прибуток за рік		**40 274**	**37 857**

Затверджено до випуску та підписано 18 березня 2025 року.

Карл Мікаель Бьоркнерт	Л. П. Чернишова	Л. П. Чапістрак
Голова Правління	Заступник Голови Правління (з питань фінансів)	В. о. Головного бухгалтера

Декларація
академічної доброчесності
здобувача ступеня вищої освіти ЗНУ

Я, Бехтер Анна Віталіївна, студентка 2 курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», освітня програма «Фінанси і кредит», адреса електронної пошти annabehter2@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Інноваційна стратегія розвитку АТ КБ «ПриватБанк» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи, а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

03.11.2025	_____	А.В. Бехтер
(дата)	(підпис)	(ініціали, прізвище)