

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Допущена до захисту:

Завідувач кафедри економіки, менеджменту
та комерційної діяльності

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК
„__” _____ 2025 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ __ від „_____” _____ 2025 р.)

Кваліфікаційна робота за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

на тему: «Удосконалення системи інноваційного менеджменту в умовах
кризових ситуацій та воєнного стану»

Виконав(ла): здобувач вищої освіти

IV курсу, групи МЕ-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

(назва ОПП)

Гладкий Олександр Анатолійович

(прізвище, ініціали, підпис)

Керівник к.е.н., доцент, Пітел Н.С.

(наук.ст., вч.звання, прізвище, ініціали, підпис)

Рецензент _____

(прізвище, ініціали, посада)

м. Кропивницький – 2025 рік

ЗМІСТ	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	7
1.1. Сутність інноваційного менеджменту та його роль у сучасному банківському секторі	7
1.2. Теоретичні підходи до управління інноваціями в умовах кризових ситуацій та воєнного стану	12
1.3. Практики інноваційного менеджменту у вітчизняних банках в умовах кризових викликів	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	23
2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та його організаційної структури	23
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в контексті впровадження інновацій	29
2.3. Оцінка впроваджених інновацій та інструментів антикризового управління в банку	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	46
3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи інноваційного менеджменту АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах кризових ситуацій та воєнного стану	46
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Інноваційний менеджмент виступає одним з ключових інструментів забезпечення адаптивності та довгострокової життєздатності організацій в умовах швидкоплинного зовнішнього середовища. Особливої ваги він набуває у фінансово-кредитних установах, зокрема банках, які функціонують у висококонкурентному, ризикогенному середовищі. З огляду на економічну нестабільність, збройну агресію проти України та загострення кризових процесів на фінансовому ринку, питання ефективного управління інноваціями стає життєво важливим для забезпечення стабільності банківської системи країни.

Військові дії, порушення економічних ланцюгів, девальваційні процеси та зростання рівня невизначеності обумовлюють необхідність гнучкої адаптації банківських установ до нових реалій. У відповідь на ці виклики банківська сфера вимагає активного впровадження інноваційних технологій, цифрових рішень, нових організаційних моделей управління та підходів до ризик-менеджменту. У цьому контексті особливої уваги заслуговує досвід АТ КБ «ПРИВАТБАНК» – найбільшого українського банку з державною формою власності, який успішно впроваджує інноваційні проєкти, забезпечуючи стійкість бізнес-процесів навіть в умовах воєнного стану. Аналіз його практик дозволяє виявити ефективні підходи до побудови системи інноваційного менеджменту, релевантні як для вітчизняних, так і міжнародних фінансових інституцій.

Питанням інноваційного менеджменту в умовах нестабільності присвячено значну кількість наукових праць. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити роботи Пітера Друкера, який вважав інновації основним джерелом підприємницького успіху, а також Йозефа Шумпетера, котрий наголошував на ролі «творчого руйнування» як рушія економічного зростання. У сучасному контексті значний внесок у розвиток концепції інноваційного менеджменту зробили Ф. Котлер, Г. Мінцберг, М. Портер та інші.

Серед українських учених важливими є дослідження О. А. Старостіної, О. І. Амоші, С. Ф. Покропивного, Л. Г. Мельника, які розглядали теоретичні основи інноваційної політики, організацію інноваційної діяльності та особливості її впровадження у різних секторах економіки. У контексті банківської сфери увага приділяється дослідженням Т. І. Васильєвої, О. В. Дзюблюка, О. І. Барінова, які аналізували інновації у фінансовому секторі, зокрема у сфері цифрового банкінгу та антикризового управління.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи інноваційного менеджменту в умовах кризових ситуацій та воєнного стану на прикладі АТ КБ «ПРИВАТБАНК».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- розкрити теоретичні засади інноваційного менеджменту в банківській сфері;
- охарактеризувати практики інноваційного управління у вітчизняних банківських установах;
- проаналізувати організаційну структуру та фінансово-господарську діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК»;
- оцінити ефективність впроваджених інновацій та інструментів антикризового управління в банку;
- запропонувати напрями вдосконалення системи інноваційного менеджменту в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Об'єктом дослідження виступає система інноваційного менеджменту в банківських установах в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

Предметом дослідження є управлінські підходи, інструменти та практики впровадження інновацій у діяльність АТ КБ «ПРИВАТБАНК», спрямовані на забезпечення стійкості та ефективного функціонування банку в кризових умовах.

У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для розкриття сутності інноваційного менеджменту; логічне узагальнення – для формування

висновків; економіко-статистичний і порівняльний аналізи – для оцінки фінансово-господарської діяльності та ефективності впроваджених інновацій в АТ КБ «ПРИВАТБАНК»; графічний метод – для візуалізації отриманих результатів.

Практична цінність роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення інноваційного менеджменту в АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах кризових ситуацій. Результати дослідження можуть бути корисними для банківської практики та у навчальному процесі в закладах вищої освіти.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з питань інноваційного менеджменту, аналітичні матеріали та звітність АТ КБ «ПРИВАТБАНК», статистичні дані Національного банку України, нормативно-правові акти, що регулюють банківську та інноваційну діяльність в Україні, а також матеріали офіційних сайтів та електронні ресурси.

Основні положення та висновки, сформульовані у процесі дослідження, були представлені у формі наукової доповіді під час XI Обласної науково-практичної конференції для учнів і здобувачів вищої освіти «Сучасний стан економіки України: проблеми та перспективи розвитку», що відбулася 17–19 квітня 2025 року у місті Кропивницькому. Тема виступу: «Роль державного регулювання у формуванні ефективної системи інноваційного менеджменту під час кризових явищ».

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра включає вступну частину, три тематичні розділи, узагальнені висновки, список використаних джерел і додатки.

Загальний обсяг становить 61 сторінку, з яких 55 сторінок займає основний зміст. Робота проілюстрована 12 таблицями та 15 графічними матеріалами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність інноваційного менеджменту та його роль у сучасному банківському секторі

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, глобалізації фінансових ринків і технологічних трансформацій особливого значення набуває інноваційний менеджмент як ключовий інструмент стратегічного управління. Для банківських установ, що функціонують у висококонкурентному середовищі, інновації стають не лише засобом досягнення конкурентних переваг, а й необхідною умовою збереження стійкості в умовах зовнішніх викликів. Управління інноваційними процесами потребує системного підходу, який передбачає планування, організацію, мотивацію та контроль за впровадженням нововведень у банківську діяльність. У цьому контексті дослідження сутності інноваційного менеджменту та його функціонального навантаження у фінансовому секторі є важливим етапом для подальшого аналізу ефективності банківських інновацій [21].

У науковій літературі представлено різноманітні підходи до визначення сутності інноваційного менеджменту, що свідчить про складність і багатогранність цього поняття. Залежно від предмета дослідження автори акцентують увагу на різних його аспектах – організаційному, стратегічному, функціональному чи технологічному. У табл. 1.1 узагальнено погляди вітчизняних і зарубіжних науковців щодо трактування поняття «інноваційний менеджмент». Наведені визначення підкреслюють різні аспекти інноваційного менеджменту, але всі вони сходяться на тому, що це системний підхід до управління інноваціями в організації. Незважаючи на відмінності у формулюваннях, усі автори акцентують увагу на тому, що ефективний інноваційний менеджмент передбачає цілеспрямоване впровадження нововведень задля підвищення конкурентоспроможності, гнучкості та стійкості

організації в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «інноваційний менеджмент» у наукових джерелах

Автор(и)	Визначення
Михайлова Л.І та ін.	Сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, організаційними структурами та персоналом, зайнятим цією діяльністю.
Алейнікова О.В., Притула Н.М.	Система управління, що забезпечує реалізацію інноваційної діяльності підприємства, спрямовану на створення та впровадження нововведень з метою досягнення стратегічних цілей.
Суріна О.В., Молчанова О.П.	Процес управління інноваційною діяльністю, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль за впровадженням інновацій у діяльність підприємства.
Ілляшенко С.М.	Система управління інноваційною діяльністю, яка забезпечує реалізацію інноваційної стратегії підприємства шляхом організації, планування, мотивації та контролю інноваційних процесів.
Мильнер Б.З.	Функціональний різновид менеджменту, об'єктом якого є інноваційні процеси в усіх сферах економіки, спрямований на ефективне управління розробленням, впровадженням, виробництвом та комерціалізацією інновацій.
Василенко В.О., Шматько В.Г.	Система управління, спрямована на забезпечення ефективного функціонування інноваційних процесів у підприємстві з метою досягнення стратегічних цілей.
Микитюк П.І.	Комплекс управлінських дій, спрямованих на створення, впровадження та комерціалізацію інноваційних продуктів і технологій у діяльності підприємства.
Даниленко Л.І.	Система управління інноваційною діяльністю в сфері публічного управління, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль за впровадженням інновацій у діяльність державних органів.
Мармаза О.І.	Управління інноваційними процесами в освітніх закладах, спрямоване на оновлення управлінської діяльності на засадах <u>інноватики</u> .
Михайлова Л.І та ін.	Сукупність принципів, методів і форм управління інноваційними процесами, інноваційною діяльністю, організаційними структурами та персоналом, зайнятим цією діяльністю.
Тебекін А.В.	Процес управління інноваційною діяльністю, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль за впровадженням інновацій у діяльність підприємства.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [4; 6; 10; 13; 19]

Трактування поняття «інноваційний менеджмент» акцентують увагу на багаторівневій природі інноваційного менеджменту, який охоплює низку

ключових функцій управління. Незважаючи на певні відмінності у формулюваннях, більшість авторів визнають, що ефективне управління інноваціями ґрунтується на послідовному та циклічному процесі, який охоплює планування, організацію, реалізацію, контроль та стратегічне переосмислення.

Цей підхід знайшов відображення у моделі, поданій на рис. 1.1, де розвиток інноваційного менеджменту представлено як логічну послідовність п'яти ключових етапів: планування, визначення умов та організація, виконання, керівництво, визначення цілей та розробка стратегії [4, с. 15-17]. Циклічність цього процесу підкреслює, що інноваційний менеджмент є не разовим заходом, а безперервною системною діяльністю, що потребує адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів організації.



Рисунок 1.1 – Етапи реалізації інноваційного менеджменту

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [19, с. 15-18]

Відмінною рисою інноваційного менеджменту є його орієнтація не лише на збереження стабільності, а й на цілеспрямоване оновлення, розвиток і створення нової цінності. На відміну від традиційного управління, яке фокусується на оптимізації наявних ресурсів і процесів, інноваційний менеджмент передбачає постійний пошук нестандартних рішень, впровадження технологічних новацій і адаптацію до змінного зовнішнього середовища. Такий підхід є особливо важливим у банківському секторі, де здатність до швидкого

реагування на виклики ринку визначає конкурентоспроможність установи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційного та інноваційного управління

Критерій порівняння	Традиційне управління	Інноваційне управління
Орієнтація	Поточна діяльність і стабільність	Розвиток, оновлення, майбутнє
Основна мета	Підвищення ефективності існуючих процесів	Створення нових продуктів, процесів, цінності
Підхід до змін	Зміни сприймаються як загроза	Зміни розглядаються як можливість
Інструменти управління	Регламенти, стандарти, контроль	Ідеї, креативність, експерименти
Фокус на ресурсах	Використання наявних ресурсів	Пошук нових можливостей
Тип мислення	Аналітичне, процедурне	Системне, креативне, стратегічне
Ставлення до ризику	Мінімізація та уникнення ризиків	Готовність до розумного ризику
Гнучкість управління	Обмежена гнучкість, ієрархічність	Висока адаптивність, децентралізоване прийняття рішень
Роль технологій	Технології як допоміжний інструмент	Технології як ключовий фактор конкурентоспроможності

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [10; 20]

Важливим аспектом розуміння інноваційного менеджменту є визначення його ключових функцій, які забезпечують цілісне управління процесом створення та впровадження нововведень (рис. 1.2).

По-перше, стратегічне планування інновацій полягає у формуванні довгострокових цілей організації щодо інноваційного розвитку, визначенні пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, ресурсного забезпечення та очікуваних результатів. У банківській сфері це може стосуватися впровадження нових цифрових сервісів, розвитку мобільного банкінгу чи оптимізації внутрішніх бізнес-процесів.

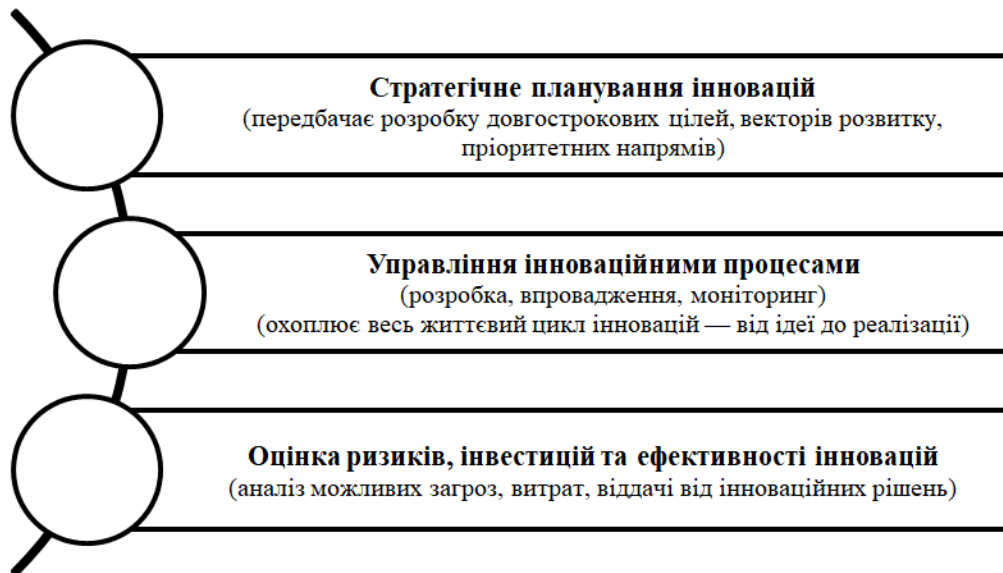


Рисунок 1.2 – Основні функції інноваційного менеджменту

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [37, с. 37-40]

По-друге, важливою функцією є управління інноваційними процесами, яке охоплює повний життєвий цикл інновацій: від генерації ідеї до її впровадження, комерціалізації та супроводу. Цей процес включає розробку інноваційних рішень, створення прототипів, тестування, а також запуск нових продуктів або послуг. В умовах банку це може стосуватись, наприклад, створення чат-ботів, CRM-систем або впровадження біометричної ідентифікації клієнтів.

По-третє, інноваційний менеджмент неможливий без оцінки ризиків, інвестицій та результативності впроваджених інновацій. Банківська діяльність є однією з найбільш ризикованих, тому ефективне управління інноваціями вимагає постійного моніторингу можливих загроз, аналізу доцільності інвестицій та оцінювання фінансової та нефінансової віддачі від нововведень.

Таким чином, функціональне наповнення інноваційного менеджменту дозволяє системно організувати інноваційну діяльність в організації, забезпечуючи її ефективність, адаптивність і стратегічну стійкість. У результаті формується основа для довгострокового розвитку та успішної реалізації інноваційних рішень в умовах динамічного ринкового середовища.

1.2. Теоретичні підходи до управління інноваціями в умовах кризових ситуацій та воєнного стану

Ефективне управління інноваційною діяльністю набуває особливої ваги в умовах нестабільності, спричиненої економічними, соціальними або політичними чинниками, зокрема під час кризових ситуацій і воєнного стану. У такі періоди інновації виступають не лише засобом розвитку, а й інструментом виживання організацій, що дозволяє зберегти конкурентоспроможність, адаптуватися до змінного середовища та забезпечити безперервність ключових процесів [6, с. 9]. У зв'язку з цим постає необхідність застосування відповідних теоретичних підходів до управління інноваціями, які враховують специфіку нестабільного середовища, високий рівень невизначеності та обмеженість ресурсів.

Теоретичні підходи до управління інноваціями в умовах кризових ситуацій та воєнного стану розглядаються у працях низки вітчизняних науковців, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї науково-практичної сфери.

Зокрема, В.Г. Воронкова вивчає інноваційну діяльність з позицій системного підходу, підкреслюючи важливість цілісного бачення інноваційного процесу, де взаємодіють усі структурні елементи організації. У її працях інноватика розглядається як міждисциплінарна наука, що поєднує економічні, соціальні, управлінські та технологічні аспекти інноваційного розвитку [29, с. 9-11].

С.М. Ілляшенко також наголошує на системному та стратегічному підходах у побудові інноваційної політики підприємств. Він розглядає інновації як інструмент досягнення довгострокових конкурентних переваг і формування гнучкої адаптивної моделі розвитку в умовах нестабільного середовища [13, с. 24].

Рожок М. аналізує підходи до інноваційного управління в контексті цифрової трансформації. Автор обґрунтовує необхідність комплексного та

структурного підходів для формування ефективної системи управління інноваційною діяльністю в умовах діджиталізації бізнесу та високої турбулентності зовнішнього середовища [18, с. 54-56].

Семенча І.Є. пропонує розширену класифікацію підходів до інноваційного управління, серед яких системний, інтеграційний, комплексний, факторний, динамічний, синергетичний, кібернетичний та інші. Така різноманітність відображає необхідність багатовимірного підходу до управління інноваціями в умовах кризи [16].

Крім того, у працях Буреннікова Ю.Ю., Поліщук Н.В. та Ярмоленка В.В. акцентується увага на принципах ефективного управління інноваціями, таких як інтегрованість, системність, динамізм і адаптивність управлінських рішень. Вони підкреслюють необхідність узгодження інноваційного менеджменту з загальною стратегією підприємства [23, с. 38-39].

Рамазанов С.К. досліджує інноваційний менеджмент у контексті антикризового управління. Він пропонує моделі, які враховують специфіку управління в умовах воєнного стану, високого ризику, нестабільності ринку та обмеженого доступу до ресурсів. Його підхід базується на застосуванні інновацій як механізму подолання кризових явищ [4, с. 24-26].

Серед найбільш розроблених у науковій літературі підходів до управління інноваційною діяльністю, адаптованих до умов криз, слід виокремити системний, адаптивний, антикризовий, проєктний та синергетичний підходи.

Системний підхід передбачає розгляд інноваційної діяльності як складного, взаємопов'язаного процесу, що охоплює всі елементи функціонування організації – ресурси, персонал, управлінські структури, зовнішнє середовище. У контексті кризових викликів та воєнного стану саме системне мислення дозволяє забезпечити злагодженість рішень, ефективно розподілення обмежених ресурсів та узгоджене впровадження нововведень. Системний підхід активно застосовується у банківському секторі для координації цифрових, організаційних та процесних інновацій [20, с. 44-46].

Адаптивний підхід орієнтує управління інноваціями на постійну готовність до змін, забезпечення організаційної гнучкості, переосмислення стратегічних пріоритетів у відповідь на зовнішні загрози. Особливої актуальності він набуває у періоди воєнного стану, коли від банківських установ вимагається швидке прийняття нестандартних рішень, зміна операційних моделей, дистанційна організація роботи та оперативна реалізація нових сервісів для клієнтів [20, с. 44-46].

Антикризовий підхід базується на використанні інновацій як інструменту подолання деструктивних явищ і мінімізації їх наслідків. У межах цього підходу акцент робиться на інноваціях, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності, збереження лояльності клієнтів, зниження витрат, цифровізацію обслуговування та посилення кіберзахисту. У банківській практиці це, наприклад, впровадження чат-ботів, віддаленої ідентифікації, мобільних застосунків тощо.

Проектний підхід дозволяє реалізовувати інновації у вигляді чітко структурованих проектів із визначеними цілями, термінами, відповідальними особами та ресурсним забезпеченням. У періоди нестабільності він є ефективним інструментом впровадження точкових змін без розбалансування основної діяльності. Для банків – це окремі IT-проекти, програми цифрової трансформації, впровадження нових сервісів або платіжних рішень [5, с. 34].

Синергетичний підхід базується на принципах взаємодії, саморегуляції та самоорганізації в умовах хаосу та невизначеності. Він передбачає, що інновації можуть виникати не лише у межах формальних стратегій, а й як результат внутрішнього розвитку організації у відповідь на динаміку середовища. Такий підхід особливо важливий для організацій, які прагнуть не просто вижити в умовах кризи, а використовувати її як поштовх до якісного оновлення [5, с. 36].

З метою узагальнення теоретичних підходів до управління інноваціями в умовах нестабільності доцільно виділити їх ключові характеристики, переваги та обмеження. У таблиці 1.3. доцільно представити стислий аналіз п'яти найбільш поширених підходів, що застосовуються в практиці кризового

менеджменту. Застосування відповідного управлінського підходу залежить від специфіки зовнішнього середовища, рівня ризиків, ресурсного потенціалу організації та стратегічних цілей інноваційного розвитку.

Таблиця 1.3 – Теоретичні підходи до управління інноваціями в умовах нестабільності

Підхід	Сфера ефективного застосування	Ключові переваги	Можливі обмеження
Системний	Комплексна інноваційна політика в організації, зокрема у великих структурах	Забезпечує узгодженість рішень і ефективне використання ресурсів	Вимагає складної координації та часу на налаштування
Адаптивний	Умови турбулентності, воєнного стану, швидкі зміни	Гарантує швидку адаптацію до змін і мінімізацію втрат	Потребує високої управлінської гнучкості та адаптивної культури
Антикризовий	Періоди кризи, загрози безперервності, необхідність оптимізації	Дозволяє стабілізувати діяльність через інновації	Може мати короткостроковий ефект без супровідної стратегії
<u>Проектний</u>	Реалізація цифрових рішень, запуск нових продуктів, <u>IT-сфера</u>	Забезпечує структурованість, контрольованість та результативність інновацій	Не завжди охоплює загальну стратегічну картину розвитку
Синергетичний	Трансформаційні періоди, кризи, формування інноваційного середовища	Сприяє генерації нових ідей і розвитку організації зсередини	Складно прогнозувати результати, високий рівень невизначеності

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [5; 20]

Управління інноваціями в умовах кризових ситуацій та воєнного стану набуває особливого змісту. Відсутність стабільності, обмеження доступу до фінансових та матеріальних ресурсів, ризики втрати персоналу й руйнування інфраструктури вимагають від управлінців не лише оперативності, а й стратегічного бачення змін. У таких обставинах інноваційний менеджмент має бути орієнтований на швидке впровадження гнучких рішень, здатних

забезпечити адаптацію банку або підприємства до нових умов функціонування без втрати ключових компетенцій.

Особливістю управлінських рішень у періоди нестабільності є їхня зосередженість не стільки на зростанні чи масштабуванні, скільки на забезпеченні життєстійкості організації, збереженні клієнтської бази, захисті інформаційних систем, підтриманні базового рівня обслуговування. Інновації в такому контексті виконують не лише роль рушія змін, але й інструменту кризової стабілізації: через цифрові технології, автоматизацію, створення нових каналів комунікації з клієнтами та партнерськими організаціями .

Зокрема, в банківській сфері управління інноваціями в умовах воєнного стану передбачає впровадження рішень, які дозволяють працювати у віддаленому режимі, гарантувати кібербезпеку, проводити фінансові операції без фізичної присутності клієнта. Такі інновації не тільки відповідають на поточні виклики, а й формують нову якість банківського сервісу, що зберігатиме актуальність і після завершення кризи [15, с. 66].

У таких обставинах традиційні підходи до стратегічного планування часто виявляються недостатньо гнучкими або надто повільними для реагування на зміни. Тому в умовах воєнного стану значно зростає роль експериментальних, гнучких і короткострокових інноваційних рішень, які можуть бути впроваджені швидко й масштабовані за потреби. Відповідно, інноваційний менеджмент потребує трансформації: від довгострокового стратегічного бачення – до концепції управління в умовах невизначеності, із допущенням помилок, циклічним вдосконаленням та швидким зворотним зв'язком.

Окрему увагу слід приділити людському фактору, адже інноваційна активність в умовах кризи залежить не лише від наявності ресурсів чи технологій, а й від психологічної готовності персоналу до змін, здатності діяти в умовах стресу, відкритості до нового. Такий контекст вимагає змін в організаційній культурі – від жорсткої ієрархії до більш гнучких, горизонтальних форм управління, які стимулюють ініціативність, залучення до

прийняття рішень і швидкий обмін знаннями. Підхід до інновацій має бути не лише технічним, а й гуманітарно-управлінським, зорієнтованим на мобілізацію людського потенціалу в умовах нестабільності.

1.3. Практики інноваційного менеджменту у вітчизняних банках в умовах кризових викликів

Реалізація інноваційного менеджменту в умовах кризових викликів потребує не лише теоретичного осмислення, а й вивчення конкретних прикладів з банківської практики. У відповідь на економічну турбулентність, пандемію COVID-19 та воєнний стан українські банки були змушені оперативнo адаптувати свої бізнес-моделі, технологічну інфраструктуру та канали взаємодії з клієнтами. Така ситуація стала поштовхом для впровадження цифрових сервісів, автоматизованих управлінських рішень, зміни організаційної структури та розвитку гнучких управлінських підходів. Аналіз реальних практик дозволяє виявити ефективні інструменти інноваційного менеджменту, які забезпечують адаптивність, стійкість і збереження конкурентоспроможності банківських установ в умовах невизначеності [30].

Одним із найбільш показових прикладів реалізації інноваційного менеджменту в Україні є діяльність АТ КБ «ПриватБанк», який стабільно демонструє лідерство за рівнем цифровізації банківських послуг. Банк став піонером у впровадженні багатьох ІТ-рішень, зокрема таких, як система інтернет-банкінгу Приват24, мобільні застосунки, автоматизовані сервіси самообслуговування, платформи дистанційної ідентифікації клієнтів та розвинена мережа SmartBox-терміналів. В умовах повномасштабної війни банк оперативнo адаптував свою інфраструктуру до нових реалій: забезпечив роботу критичних систем навіть під час блекаутів, запровадив «цифрові відділення» без персоналу, створив сервіси для швидкого нарахування державної допомоги та військових виплат. Ключовим елементом інноваційного менеджменту

ПриватБанку є гнучке IT-управління, швидке реагування на ризики та динамічне оновлення цифрових продуктів [33].

Ще цікавим прикладом є Monobank – перший в Україні мобільний банк, що працює без фізичних відділень. Його бізнес-модель повністю побудована на цифрових каналах, а комунікація з клієнтом здійснюється винятково через мобільний застосунок. Серед ключових інновацій – швидке онлайн-відкриття рахунку, гейміфікація банківських продуктів, персоналізовані пропозиції, аналітика витрат та кешбек-сервіси. В умовах воєнного стану Monobank зберіг високу гнучкість, оперативно оновлюючи функціонал застосунку, впроваджуючи сервіси підтримки ЗСУ та платформи збору донатів. Завдяки своєму форматові і технологічній основі банк демонструє зразкову адаптивність і є одним з лідерів серед інноваційних фінансових установ країни.

Не менш показовим прикладом інноваційного підходу є діяльність Райффайзен Банку – однієї з провідних фінансових установ України з іноземним капіталом. Банк активно впроваджує принципи сталого розвитку та цифрової трансформації. Особливу увагу приділено підтримці екологічних ініціатив, зменшенню вуглецевого сліду, а також інвестуванню в енергоефективні проєкти. Водночас цифрова стратегія банку охоплює автоматизацію операцій, розвиток мобільного банкінгу, впровадження систем дистанційного обслуговування та посилення інформаційної безпеки. Завдяки таким підходам Райффайзен Банк зміцнює свою репутацію як відповідального та технологічно прогресивного гравця на банківському ринку України [28].

Прикладом ефективної цифровізації та стійкості є також Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ). Упродовж останніх років ПУМБ системно реалізує політику цифрової трансформації, зокрема через впровадження інновацій у сфері дистанційного обслуговування, інтеграцію з державними платформами та модернізацію корпоративного онлайн-банкінгу. Після початку повномасштабної війни банк оперативно адаптував операційні процеси, запровадивши безпечні умови праці та фінансову підтримку персоналу. Значні ресурси було спрямовано на захист IT-інфраструктури,

інвестування в цифрові сервіси для МСБ та підтримку клієнтів, що працюють у критичних галузях. ПУМБ послідовно демонструє гнучкість, соціальну відповідальність і готовність до інновацій в умовах кризи.

Ощадбанк, як одна з ключових державних фінансових установ України, проводить глибоку модернізацію своєї інноваційної політики. У рамках нової стратегії до 2028 року банк визначив пріоритети в напрямках ефективності, цифровізації та стійкості. Оновлення операційної моделі супроводжується впровадженням сучасних цифрових сервісів, посиленням кіберзахисту та автоматизацією обслуговування клієнтів. Ощадбанк також активно реалізує державні соціальні програми, забезпечуючи фінансову доступність у регіонах навіть у складних умовах. Інноваційні підходи поєднуються з інституційною стабільністю, що дозволяє банку зберігати провідні позиції серед державного банківського сектору України [22].

Узагальнення практик інноваційного менеджменту у провідних українських банках свідчить про суттєві відмінності у формах організації, рівні технологічної зрілості, стратегічних пріоритетах цифровізації та підходах до подолання кризових викликів. Деякі установи зосереджують зусилля на технологічному переоснащенні внутрішніх процесів, інші – на покращенні клієнтського досвіду або розвитку мобільних сервісів. Успішність впровадження інновацій значною мірою залежить від гнучкості управлінських рішень, організаційної культури, швидкості адаптації до нових умов, а також готовності інвестувати в цифрову трансформацію попри обмеження, спричинені війною.

Водночас усі банки, незалежно від форми власності чи масштабів діяльності, демонструють прагнення до адаптації, оперативного реагування на зовнішні загрози, технологічного оновлення та підтримки клієнтів в умовах нестабільності. Така стратегія є необхідною не лише для збереження конкурентоспроможності, а й для забезпечення безперервності фінансових послуг у критичних ситуаціях.

У табл. 1.4 представлено порівняльну характеристику ключових інноваційних рішень, запроваджених банками в умовах війни та економічної турбулентності, що дає змогу виявити спільні риси, унікальні підходи та потенційні напрями подальшого розвитку інноваційного менеджменту у вітчизняному банківському секторі.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика інноваційних практик у провідних банках України

Банк	Форма обслуговування	Ключові інновації	Особливості в умовах війни	Унікальні елементи
<u>ПриватБанк</u>	Відділення + цифрові канали	Приват24, QR-вхід, <u>SmartBox</u> , чат-боти	Створення «відділень без персоналу», <u>онлайн виплати</u> , забезпечення роботи під час <u>блекаутів</u>	<u>Наймасштабніша</u> цифрова екосистема в Україні
Монобанк	Повністю цифрова модель	<u>Гейміфікація</u> , <u>кешбек</u> , <u>миттєве відкриття рахунків</u> , «Банка» для <u>донатів</u>	Швидке оновлення <u>застосунку</u> , <u>сервіси для підтримки ЗСУ та благодійних проєктів</u>	Перший в Україні мобільний банк без відділень
Ощадбанк	Відділення + онлайн-сервіси	Автоматизація процесів, оновлення ІТ-інфраструктури, цифрові сервіси	Реалізація держпрограми, модернізація операційної моделі, посилення кібербезпеки	Стратегія 2024–2028: ефективність, модернізація, стійкість
ПУМБ	Відділення + цифрові сервіси	Інвестиції в цифровізацію, <u>онлайн-банкінг для МСБ</u> , інтеграція з <u>держплатформами</u>	Підтримка співробітників, стабільна робота, підтримка клієнтів у критичних галузях	Соціальна відповідальність, програми підтримки бізнесу
<u>Райффайзен Банк</u>	Відділення + <u>онлайн-інструменти</u>	<u>Екофінансування</u> , мобільний банкінг, автоматизація операцій	Розширення сталих ініціатив, інвестування у «зелені» <u>проєкти</u>	Екологічна стратегія, інтеграція принципів сталого розвитку

Джерело: узагальнено автором за даними з відкритих інтернет-ресурсів

Представлена порівняльна характеристика наочно демонструє, що саме ПриватБанк залишається лідером серед вітчизняних банків за масштабами цифрової трансформації та рівнем впроваджених інновацій, тоді як інші установи поступово наслідують його досвід, адаптуючи окремі елементи під власні стратегічні цілі.

Попри активне впровадження інноваційних підходів, банківський сектор України стикається з низкою об'єктивних проблем, які ускладнюють реалізацію інноваційного менеджменту, особливо в умовах повномасштабної війни та економічної нестабільності (рис. 1.5).

Однією з ключових перешкод є обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, зокрема для малих і середніх банків. Через зростання ризиків інвестори проявляють обережність, а частина коштів перенаправляється на критичні потреби безпеки та операційної підтримки. Відсутність довгострокового фінансування ускладнює реалізацію комплексних технологічних проєктів, зокрема впровадження автоматизованих систем управління або розвитку штучного інтелекту в банківських продуктах [32].

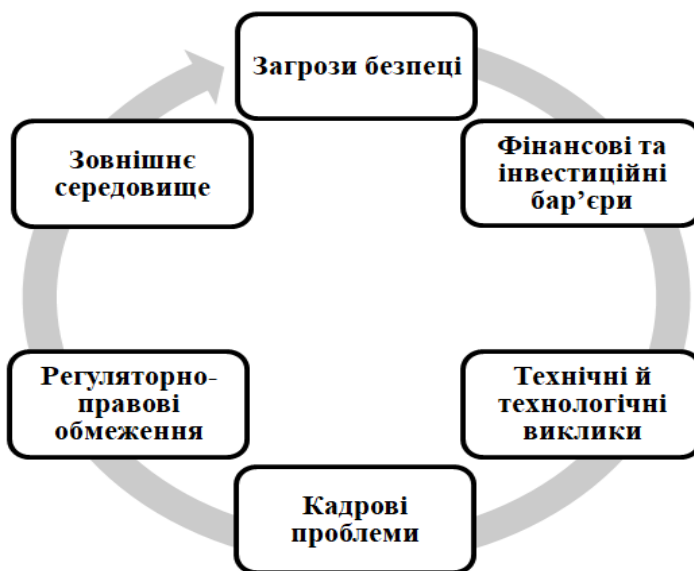


Рисунок 1.4 – Проблеми та обмеження впровадження інновацій у банківській сфері України

Джерело: узагальнено автором

Не менш важливою проблемою є кадрові втрати, спричинені мобілізацією, еміграцією та релокацією фахівців. У критичних для ІТ-напрямів умовах деякі банки втратили ключовий технічний персонал, що ускладнило стабільну роботу інфраструктури та уповільнило процеси цифрової трансформації.

Суттєвим викликом залишається кібербезпека. З початку воєнних дій зросла кількість спроб кібератак, зокрема фішингових кампаній, DDoS-атак на

платіжні системи та спроб несанкціонованого доступу до даних клієнтів. Захист банківських систем вимагає не лише технічних інновацій, а й постійного оновлення політик безпеки, навчання персоналу та значних фінансових витрат. Крім того, банки стикаються з нестабільністю нормативно-правового середовища. Часті зміни регуляторних вимог, зокрема у сфері комплаєнсу, валютного контролю чи обліку ризиків, потребують постійного коригування IT-рішень та процесів. Така ситуація уповільнює впровадження новацій і збільшує навантаження на адміністративний апарат [14].

Ще одним істотним бар'єром є високі витрати на впровадження інновацій. Розробка, тестування, адаптація та підтримка новітніх IT-рішень потребують значного фінансового ресурсу. Для багатьох банків, особливо у воєнний час, пріоритетом стає не розвиток, а підтримка базового функціонування, що відсуває інноваційні ініціативи на другий план. До того ж, витрати на ліцензування, підключення до міжнародних платформ, підтримку резервних систем і навчання персоналу часто є непосильними для банків з обмеженим бюджетом [25].

Додатковим викликом є ризики, пов'язані з втратою або пошкодженням інфраструктури. Через воєнні дії банки змушені евакуювати офіси, переміщувати серверні центри, забезпечувати стабільність роботи у періоди блекаутів та відсутності зв'язку. Такі обставини не лише ускладнюють доступ клієнтів до банківських послуг, а й створюють загрози для безпеки даних і збереження цифрових активів. Не можна не враховувати і технологічну відсталість окремих банків, які через брак ресурсів або інституційної підтримки використовують застарілі програмні рішення та не мають чіткої стратегії цифрової трансформації. В умовах постійних змін такі установи опиняються в особливо вразливому становищі на ринку.

Низький рівень цифрової грамотності частини банківських клієнтів, особливо серед осіб старшого віку, ускладнює повноцінне впровадження інноваційних сервісів, що підвищує навантаження на систему та гальмує процеси цифровізації.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНТИКРИЗОВОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ В АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Загальна характеристика АТ КБ «ПРИВАТБАНК» та його організаційної структури

Акціонерне товариство комерційний банк «ПриватБанк» є найбільшим універсальним банком в Україні, який займає провідні позиції за більшістю фінансово-економічних показників. Банк обслуговує як фізичних, так і юридичних осіб, надаючи широкий спектр фінансових послуг: від класичних депозитних і кредитних продуктів до сучасних цифрових сервісів. Станом на 2024 рік ПриватБанк має розгалужену мережу, що включає понад 1200 відділень та близько 7000 банкоматів по всій території України [26].

ПриватБанк був заснований у 1992 році, а з 2016 року перебуває у державній власності, що гарантує стабільність його функціонування навіть в умовах економічної та політичної нестабільності. Націоналізація банку стала відповіддю на ризики, пов'язані з фінансовою стійкістю, і відкрила шлях до масштабної реорганізації, зокрема цифрової трансформації та посилення прозорості операцій.

Організаційна структура банку побудована за функціональною моделлю, яка дозволяє ефективно координувати діяльність усіх підрозділів (рис. 2.1). Управління ПриватБанком здійснюється через:

- наглядову раду, яка відповідає за стратегічний контроль і захист інтересів акціонера (держави);
- правління банку, яке є виконавчим органом і відповідає за реалізацію стратегії, затвердженої Наглядовою радою;
- функціональні департаменти (роздрібний бізнес, корпоративний бізнес, інформаційні технології, безпека, комплаєнс тощо), кожен з яких координує окремий напрям діяльності;

- регіональні управління, що забезпечують реалізацію політики банку на місцях;
- центри обслуговування клієнтів, відділення та digital-інфраструктура (мобільний банкінг, чат-боти, контакт-центри) (Додаток А).

Організаційна побудова АТ КБ «ПриватБанк» базується на принципах функціональної централізації та передбачає чітке розмежування управлінських функцій між стратегічним, тактичним і операційним рівнями. Така структура сприяє ефективному впровадженню інноваційних рішень, водночас забезпечуючи належний контроль за ризиками, якістю банківських послуг і дотриманням фінансової дисципліни.

Однією з визначальних рис організаційної моделі банку є централізований характер ІТ-інфраструктури. Завдяки цьому забезпечується можливість швидкого розгортання інновацій на всю регіональну мережу та цифрові канали обслуговування. Централізація управління дає змогу оперативно приймати управлінські рішення, стандартизувати внутрішні процеси та посилювати контроль в умовах підвищеної невизначеності та ризиків [36].

Зазначена організаційна модель ґрунтується на сукупності ключових принципів, які формують її цілісність, ефективність та здатність до адаптації в умовах змінного середовища (див. рис. 2.1).

У структурі ПриватБанку поєднується централізоване управління стратегічними функціями з елементами децентралізації на рівні регіональних підрозділів. Такий підхід дає змогу забезпечити гнучкість прийняття рішень і швидке реагування на локальні виклики.

Функціональна спеціалізація підрозділів дає змогу уникнути дублювання процесів, зосередити фахову компетенцію в окремих напрямках (роздрібне обслуговування, кредитування, ІТ, безпека тощо) та підвищити ефективність виконання завдань. Ієрархічна побудова гарантує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між усіма рівнями управління, що особливо важливо в умовах масштабної мережі банку.

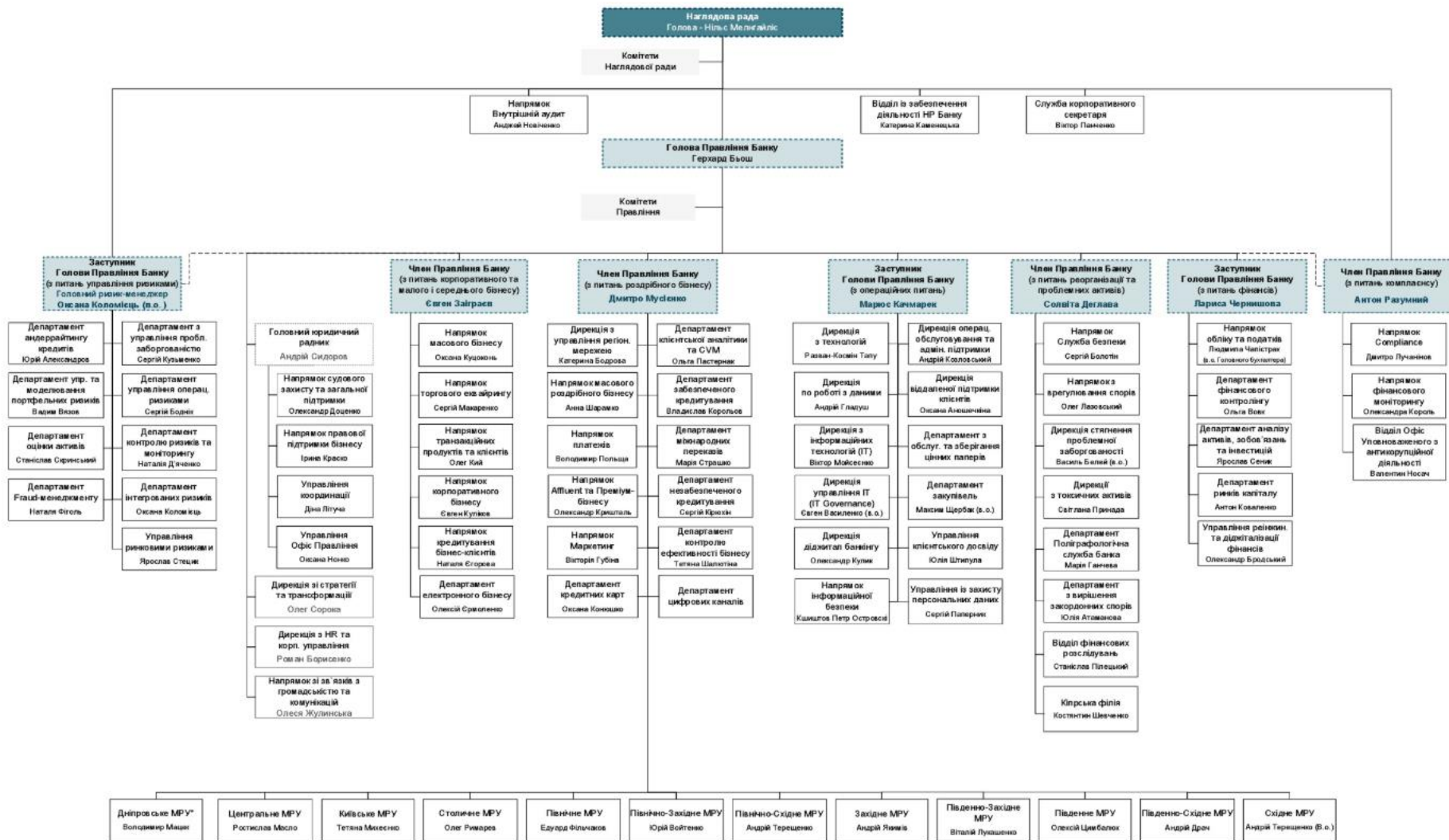


Рисунок 2.1 – Організаційно-функціональна побудова управління в АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: узагальнено автором за матеріалами додатку А

Територіальний принцип, у свою чергу, забезпечує логічне охоплення клієнтських сегментів із урахуванням їхнього регіонального розміщення. Систематизоване зображення цих принципів наведено на рисунку 2.2.

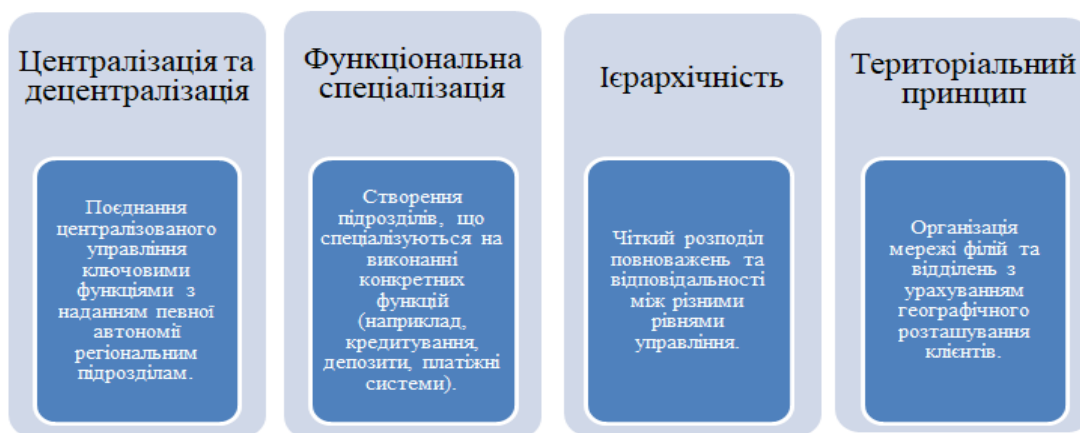


Рис. 2.2 – Концептуальні засади організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: узагальнено автором

Як показано на рис. 2.2, організаційна структура АТ КБ «ПриватБанк» базується на чотирьох взаємопов'язаних принципах. Централізація управління дозволяє зберігати стратегічний контроль, тоді як децентралізація окремих функцій забезпечує оперативність на регіональному рівні. Функціональна спеціалізація підрозділів сприяє підвищенню професійної компетентності в окремих сферах діяльності. Ієрархічність структури дає змогу чітко розмежовувати управлінські рівні, а територіальний принцип організації мережі гарантує зручність обслуговування клієнтів з урахуванням географічної специфіки. Сукупність цих елементів формує гнучку та ефективну модель управління, яка є основою для реалізації інноваційної стратегії банку [27].

Практична реалізація окреслених принципів організації управління наочно проявляється в динаміці трансформації регіональної мережі ПриватБанку. У відповідь на стратегічний курс на цифровізацію, а також під впливом зовнішніх викликів, зокрема повномасштабної війни, банк здійснив послідовну оптимізацію кількості відділень, адаптуючи свою інфраструктуру до нових умов функціонування.

Протягом останніх років банк активно оптимізує свою регіональну мережу. Так, у 2018 році ПриватБанк мав понад 2 000 відділень по всій території України. Унаслідок реалізації стратегії цифрової трансформації та переходу до онлайн-обслуговування, кількість відділень поступово скорочувалась: до 1 898 у 2019 році, 1 690 – у 2020-му, 1 475 – у 2021-му. У 2022 році, в умовах повномасштабного вторгнення, банк продовжив оптимізацію і залишив працюючими близько 1 000 відділень, орієнтуючись на безпечні регіони (рис. 2.3).

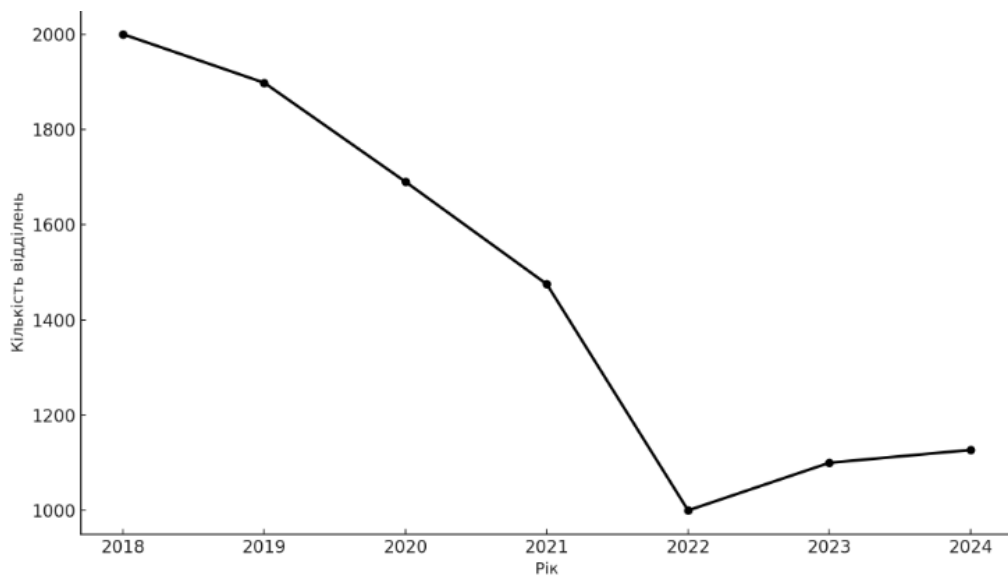


Рис. 2.3 – Динаміка змін кількості відділень АТ КБ «ПриватБанк» у 2018–2024 рр.

Джерело: складено автором на основі публічної інформації ПриватБанку.

У 2023–2024 роках мережа поступово відновлювалась, і станом на квітень 2024 року в Україні функціонувало 1 127 відділень. Значна частина з них інтегрована до загальнонаціональної мережі POWER BANKING, забезпеченої джерелами резервного живлення та супутниковим зв'язком Starlink. Така трансформація свідчить про стратегічну адаптацію організаційної структури банку до умов ризику, цифровізації та безперервного обслуговування клієнтів.

Оптимізація мережі відділень та активне впровадження цифрових технологій супроводжуються розширенням спектра банківських послуг, що надаються як у віддаленому форматі, так і через фізичні точки обслуговування. Відмова від надлишкової інфраструктури не зменшила функціональні

можливості банку – навпаки, дозволила сконцентрувати зусилля на вдосконаленні клієнтського сервісу та розвитку сучасних продуктів. Широка продуктова лінійка ПриватБанку охоплює всі ключові напрямки банківської діяльності. Для фізичних осіб банк пропонує відкриття та обслуговування поточних рахунків, депозити, кредитні програми (включаючи «Оплату частинами»), іпотечне кредитування, мобільний банкінг через застосунок Приват24, валютні операції, грошові перекази, страхові та інвестиційні продукти.

Для юридичних осіб і представників малого та середнього бізнесу (МСБ) доступні комплексні банківські рішення: відкриття рахунків, зарплатні проекти, обслуговування еквайрингу, кредитування, підтримка в межах державних програм (зокрема «5-7-9%»), електронна звітність і торгівля валютними інструментами. ПриватБанк також активно реалізує цифрові сервіси для бізнесу, такі як бізнес-кабінет, дистанційна ідентифікація клієнта, API-рішення для інтеграції з CRM та ERP-системами [32].

Завдяки розвитку онлайн-каналів обслуговування та автоматизації операцій, банк надає можливість здійснювати більшість послуг без відвідування відділення, що відповідає сучасним тенденціям клієнтоорієнтованості, підвищує зручність взаємодії з банком і зменшує навантаження на офлайн-мережу.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» виступає не лише найбільшою банківською установою України за кількістю клієнтів і масштабами мережі, а й флагманом у впровадженні цифрових рішень та інноваційних підходів до обслуговування. Організаційна структура банку, адаптована до умов невизначеності та криз, поєднує гнучкість і стратегічну централізацію, що дає змогу ефективно реагувати на виклики ринку та впроваджувати сучасні технології у фінансову сферу.

З огляду на зазначені особливості, наступним етапом дослідження є аналіз фінансово-господарської діяльності ПриватБанку з урахуванням впливу інноваційних рішень, які впроваджуються в умовах кризових ситуацій. Такий

підхід дозволить простежити взаємозв'язок між цифровою трансформацією та економічною ефективністю банку.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в контексті впровадження інновацій

Фінансово-господарська діяльність банку відображає його реальні можливості щодо забезпечення прибутковості, виконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами, а також здатність витримувати зовнішні виклики. У сучасних умовах, коли банківський сектор України функціонує під впливом тривалих кризових явищ, включно з пандемією COVID-19, повномасштабною війною та супутніми економічними потрясіннями, об'єктивний аналіз фінансового стану стає необхідним інструментом для оцінки життєздатності та гнучкості банківської системи.

АТ КБ «ПриватБанк», як одна з ключових ланок фінансової інфраструктури країни, забезпечує обслуговування мільйонів фізичних і юридичних осіб та реалізує широкий спектр банківських і цифрових послуг. Саме тому аналіз його фінансових показників у динаміці дає змогу не лише оцінити внутрішню ефективність функціонування банку, а й зробити висновки щодо загальних тенденцій у банківському секторі.

Для глибшого розуміння результатів діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2024 роках було здійснено аналіз основних фінансових показників та розраховано ключові коефіцієнти ефективності. Узагальнені результати подано в таблиці 2.1.

Упродовж 2021–2024 років ПриватБанк продемонстрував загальну стабільність активів: їх обсяг зріс на 66,7 млрд грн (+10,66 %), що свідчить про поступове розширення діяльності, незважаючи на кризові умови. Водночас динаміка чистого прибутку є менш однозначною: після зростання до 81,0 млрд грн у 2023 році, у 2024 році прибуток знизився до 30,6 млрд грн, що на 12,82 % менше порівняно з 2021 роком. Така ситуація може бути наслідком підвищених

витрат на забезпечення кібербезпеки, підтримку клієнтських сервісів, а також впливу макроекономічних ризиків.

Таблиця 2.1 – Фінансово-господарські показники «ПриватБанк» за 2021-2024 рр.

Показник	Роки				Відхилення	
	2021	2022	2023	2024	абсолютне, млрд грн	відносне, %
Активи, <u>млрд грн</u>	625.8	686.6	692.5	692.5	+66.7	+10.66
Чистий прибуток, <u>млрд грн</u>	35.1	34.6	81.0	30.6	-4.5	-12.82
Кредитний портфель, <u>млрд грн</u>	—	—	—	102.7	—	—
Кошти клієнтів, <u>млрд грн</u>	—	—	—	681.1	—	—
Розрахункові дані:						
Рентабельність активів (ROA), %	5.61	5.04	11.70	4.42	-1.19	-21.22
Прибуток на 1 <u>грн</u> активів, <u>грн</u>	0.06	0.05	0.12	0.04	-0.01	-21.22
Питома частка кредитного портфеля в активах, %	—	—	—	14.83	—	—
Питома частка коштів клієнтів в активах, %	—	—	—	98.35	—	—
Коефіцієнт прибутковості клієнтських коштів, <u>грн/грн</u>	—	—	—	0.045	—	—

Джерело: розраховано за матеріалами [1; 7; 8; 9; 35]

Розрахункові показники поглиблюють розуміння ефективності банку. Зокрема, рентабельність активів (ROA) знизилась з 5,61 % у 2021 році до 4,42 % у 2024 році, що свідчить про зменшення здатності банку генерувати прибуток з наявних ресурсів. Подібна динаміка спостерігається й у коефіцієнта прибутку на 1 грн активів, який скоротився з 0,056 грн до 0,044 грн (-21,22 %), що відображає зменшення операційної ефективності.

Водночас у 2024 році банк продемонстрував високий рівень питомої частки коштів клієнтів в активах (98,35 %), що свідчить про значну довіру з боку клієнтів та стабільність ресурсної бази. Питома частка кредитного портфеля у загальній структурі активів становила 14,83 %, що вказує на

достатню активність у кредитуванні, хоча й потребує подальшого розширення для зростання прибутковості.

Коефіцієнт прибутковості клієнтських коштів, що дорівнює 0,045 грн/грн, свідчить про те, що кожна гривня залучених депозитів у середньому принесла 4,5 копійки чистого прибутку – помірний, але позитивний результат в умовах загальноекономічної нестабільності.

Для наочної ілюстрації ефективності використання ресурсної бази ПриватБанку в умовах сучасних викликів, у 2024 році було здійснено оцінку трьох ключових показників, представлених на рисунку 2.4.

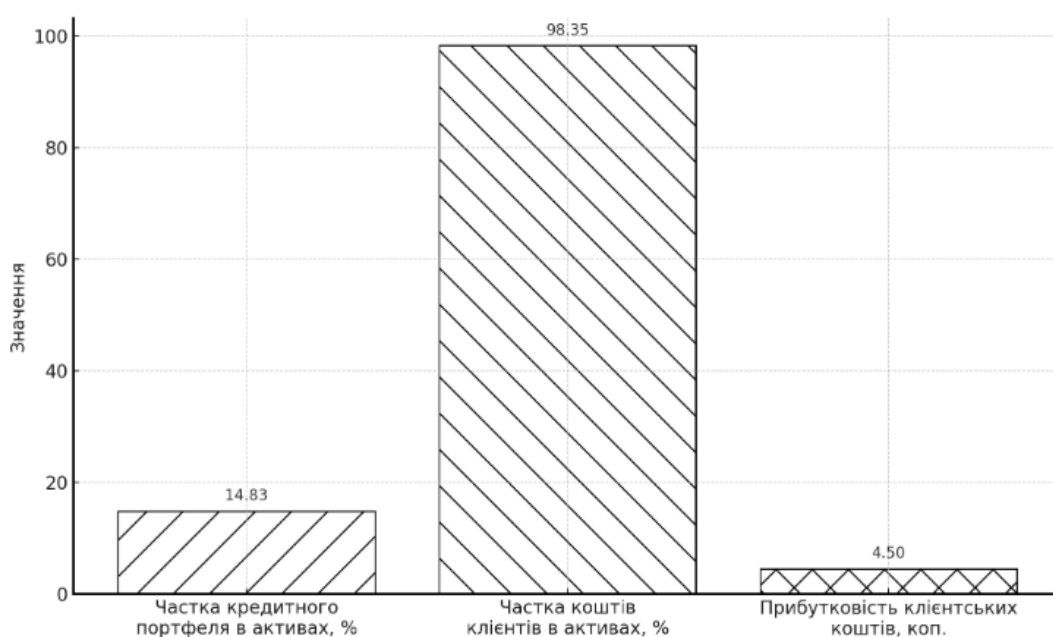


Рис. 2.4 – Ключові показники ефективності ресурсної бази АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році

Джерело: складено автором на основі даних фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» за 2024 рік [35]

Аналіз рис 2.4 ілюструє рівень ефективності використання ключових компонентів ресурсної бази ПриватБанку. Як видно з діаграми, питома частка коштів клієнтів у структурі активів становить 98,35 %, що свідчить про надзвичайно високу залежність банку від депозитних ресурсів і водночас про довіру клієнтів до установи в умовах війни. Що також вказує на достатньо широку депозитну базу, яка є основою для забезпечення ліквідності та фінансування операційної діяльності.

Питома частка кредитного портфеля в активах – 14,83 % – характеризує відносно обережну політику банку у сфері кредитування, що може бути пов’язано з високими ризиками у посткризовий та воєнний періоди. Низький рівень кредитної активності може свідчити як про зменшення попиту на кредити, так і про посилення внутрішніх критеріїв відбору позичальників.

Коефіцієнт прибутковості клієнтських коштів у розмірі 0,045 грн/грн означає, що кожна гривня залучених депозитів принесла банку в середньому 4,5 копійки чистого прибутку. Хоча цей показник не є високим, він демонструє здатність банку ефективно використовувати клієнтські ресурси навіть за умов економічної турбулентності.

Показники ефективності використання ресурсної бази ПриватБанку у 2024 році свідчать про її достатню стійкість і потенціал для стабільної прибутковості. Для комплексного розуміння змін у структурі активів банку варто розглянути динаміку оборотних та необоротних активів за 2021–2024 роки, що дозволяє простежити стратегічні зміни у формуванні активної частини балансу (рис. 2.5).

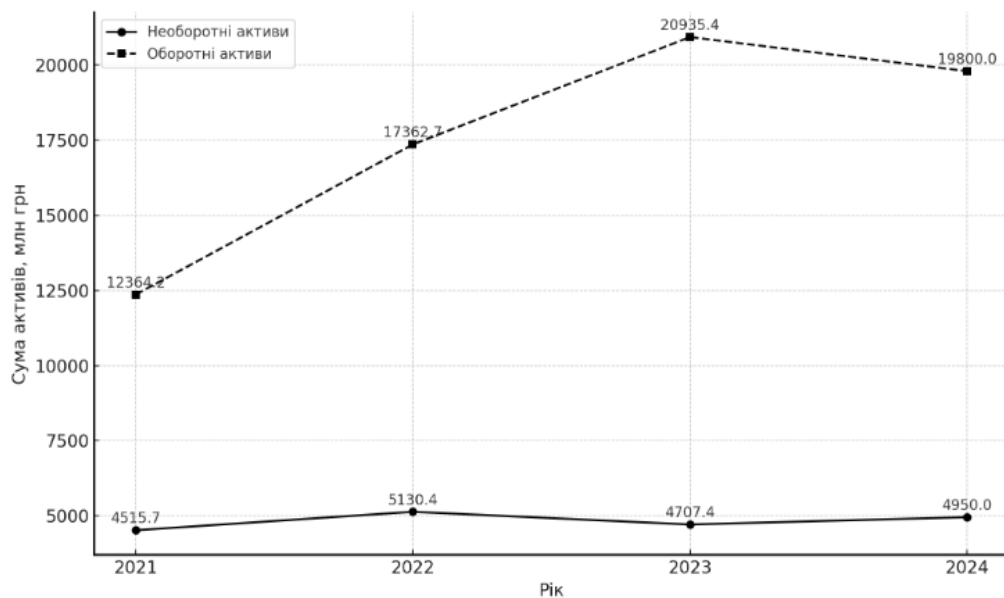


Рис. 2.5 – Ключові показники ефективності ресурсної бази АТ КБ «ПриватБанк» у 2024 році

Джерело: розраховано автором за матеріалами [1; 7; 8; 9; 35]

Аналіз рис. 2.5 демонструє зміни в структурі активів ПриватБанку упродовж 2021–2024 років видно, що обсяг оборотних активів стабільно зростає до 2023 року, досягнувши пікового значення у 20 935,4 млн грн, що свідчить про посилення короткострокової платоспроможності банку та здатність швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. У 2024 році спостерігається незначне зниження до 19 800,0 млн грн, яке може бути зумовлене як оптимізацією структури активів, так і зміною пріоритетів фінансової політики.

Необоротні активи, які формують довгострокову інвестиційну базу банку, зазнавали коливань: зростання в 2022 році (до 5 130,4 млн грн), зменшення у 2023 році (до 4 707,4 млн грн), і подальше незначне відновлення у 2024 році (до 4 950,0 млн грн). Така динаміка може свідчити про перерозподіл інвестиційного портфеля, перегляд капітальних вкладень або продаж частини необоротних активів у період активних кризових викликів. У цілому аналіз показує, що банк підтримує баланс між короткостроковими та довгостроковими активами, демонструючи гнучкість в управлінні ресурсами та здатність адаптуватися до зовнішніх змін при збереженні фінансової стабільності.

З метою оцінки змін у структурі активів ПриватБанку було розраховано низку показників, що характеризують мобільність активів, знос основних засобів та їх питому вагу в загальному обсязі активів. Динаміка відповідних коефіцієнтів за 2022–2024 роки зведено у табл. 2.2 та представлена в на рис. 2.6.

Таблиця 2.2 – Показники структури активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки

Показник	Формула розрахунку	Роки		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб)	Оборотні активи / Необоротні активи	3.384	4.448	4.000
Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.оз)	Знос ОЗ / Первісна вартість ОЗ	0.404	0.466	0.500
Частка основних засобів у загальних активах (Чоз, %)	(Первісна вартість ОЗ – Знос ОЗ) / (Обор. + Необ. активи) × 100	7.76	6.50	6.67

Джерело: розраховано автором за даними [1; 7; 8; 9; 35]

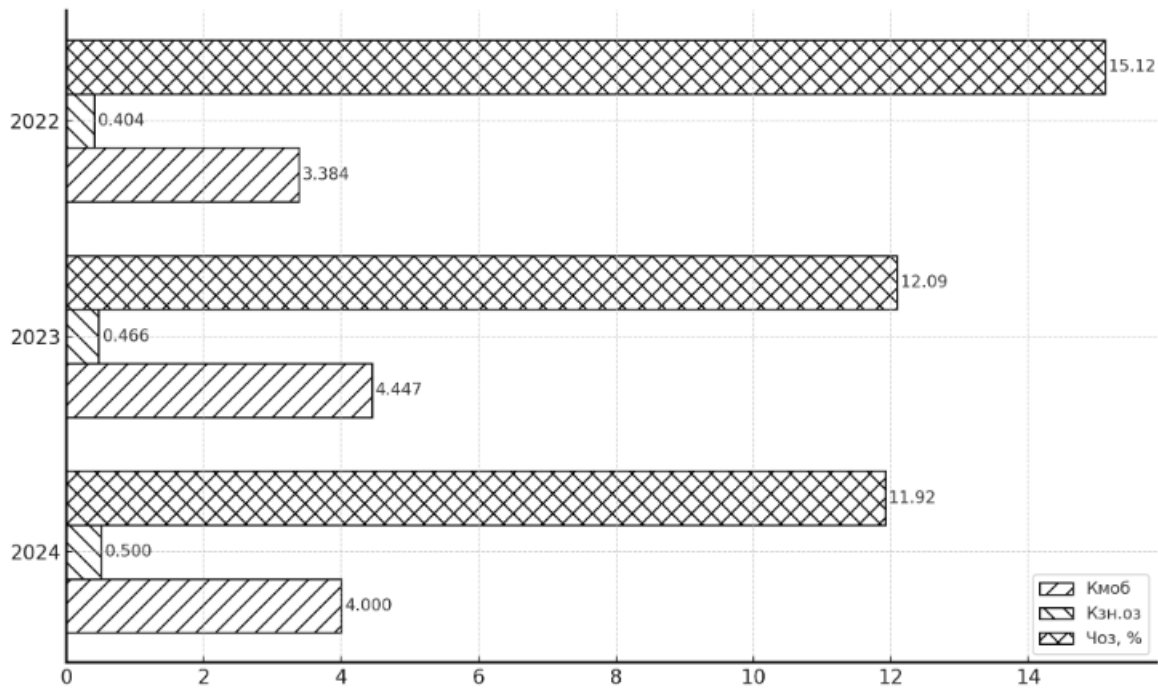


Рис. 2.6 – Динаміка показників структури активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2022–2024 роки

Джерело: побудовано автором розраховано за матеріалами [1; 7; 8; 9; 35]

Аналіз рисунка 2.6 та таблиці 2.2 дозволяє простежити динаміку змін у структурі активів ПриватБанку, зокрема оцінити співвідношення між оборотними й необоротними активами та стан основних засобів установи.

Коефіцієнт мобільності активів (Кмоб), що показує співвідношення оборотних активів до необоротних, упродовж аналізованого періоду демонструє стабільне зростання: з 3,384 у 2022 році до 4,448 у 2023 році. У 2024 році показник дещо знизився до 4,000, проте залишився на високому рівні. Це свідчить про зростаючу частку ліквідних активів у загальній структурі активів банку, що підвищує його гнучкість і здатність оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.оз) вказує на поступове старіння матеріально-технічної бази банку: показник зріс з 0,404 у 2022 році до 0,500 у 2024 році. Це означає, що половина первісної вартості основних засобів вже зношена, що може вимагати оновлення інфраструктури в найближчому майбутньому.

Частка основних засобів у загальних активах (Чоз, %) знижується: з 7,76 % у 2022 році до 6,67 % у 2024 році. Така динаміка вказує на скорочення капіталоємності активів банку та перехід до переважно цифрової, нематеріальної моделі функціонування. Зменшення частки основних засобів також узгоджується з підвищенням коефіцієнта мобільності активів.

Загалом, аналіз структури активів свідчить про поступову трансформацію банку у напрямі більшої гнучкості, цифровізації та зниження залежності від фізичної інфраструктури.

Для оцінки рівня фінансової стабільності АТ КБ «ПриватБанк» у динаміці за 2021–2024 роки було розраховано низку ключових коефіцієнтів, які характеризують структуру капіталу, рівень залежності від залучених ресурсів та ліквідність власного капіталу (табл. 2.3, рис. 2.7).

Таблиця 2.3 – Показники фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2024 роки

Показник	Формула розрахунку	Роки			
		2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Активи	0.166	0.107	0.125	0.121
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Зобов'язання	0.199	0.120	0.142	0.138
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	0.923	0.911	0.944	0.941

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [35]

Рис. 2.6 та табл. 2.3 з розрахунками демонструють динаміку ключових показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2024 роки. Упродовж аналізованого періоду простежується загальна тенденція до зниження коефіцієнта фінансової стабільності та автономії, що свідчить про підвищення залежності банку від залучених ресурсів. Зокрема, частка власного капіталу у структурі активів знизилась із 16,6 % у 2021 році до 12,1 % у 2024-му, а коефіцієнт автономії – з 0,199 до 0,138 відповідно. Незважаючи на це, ПриватБанк зберігає високі значення коефіцієнта маневреності капіталу (понад 0,9), що свідчить про достатню гнучкість структури власних коштів.

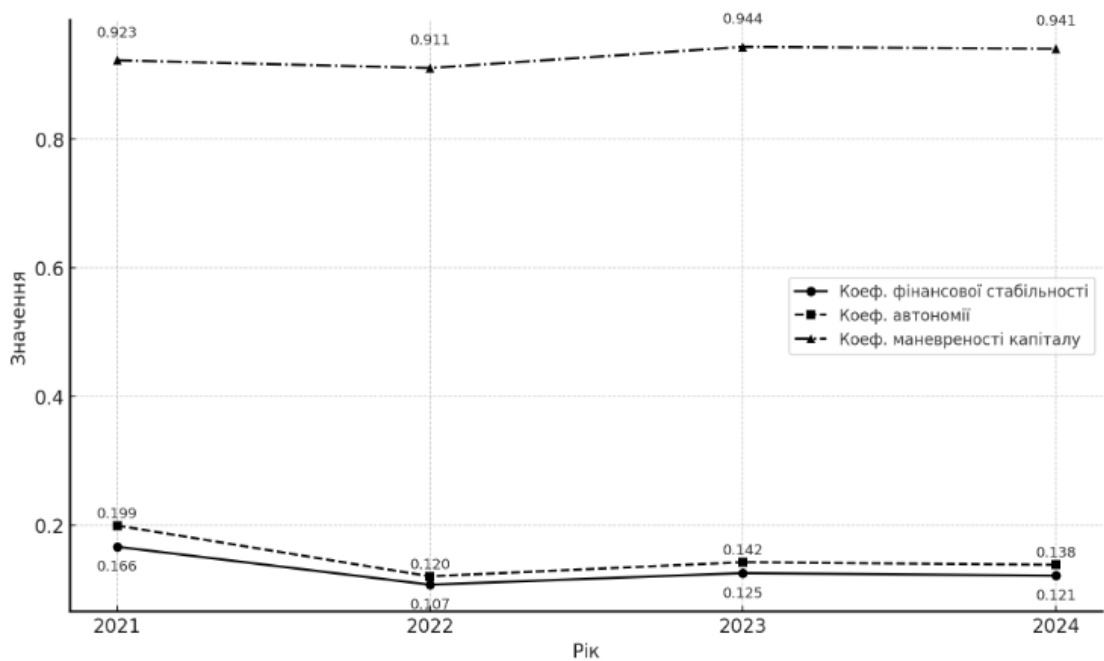


Рис. 2.7 – Динаміка показників фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2024 роки

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності АТ КБ «ПриватБанк» [35]

Такий рівень маневреності власного капіталу забезпечує банку гнучкість у розпорядженні фінансовими ресурсами, що особливо важливо в умовах кризової турбулентності, воєнних загроз і нестабільного економічного середовища. Водночас високий рівень ліквідності власного капіталу не компенсує його загальну недостатність, що актуалізує потребу у зміцненні фінансової бази банку. Доцільним у цьому контексті є збільшення обсягів власного капіталу шляхом реінвестування прибутку, залучення стратегічних інвесторів або перегляду структури фінансування. Посилення фінансової незалежності дозволить підвищити стабільність, стійкість до зовнішніх ризиків і зміцнити довіру з боку вкладників, клієнтів та партнерів.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна стверджувати, що фінансово-господарська діяльність АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2024 роках характеризується адаптивною динамікою: з одного боку – високим рівнем ліквідності активів, ефективністю у використанні клієнтських ресурсів і цифровими трансформаціями, а з іншого – зростаючою залежністю від залучених коштів та потребою у зміцненні власного капіталу. Така ситуація

відображає виклики, з якими стикаються банківські установи в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та посиленої конкуренції в секторі.

2.3. Оцінка впроваджених інновацій та інструментів антикризового управління в банку

Сучасні реалії функціонування банківської системи України, зокрема в умовах воєнного стану, вимагають від фінансових установ не лише підтримання стабільності, а й впровадження гнучких, інноваційно орієнтованих рішень. Відповіддю на зовнішні виклики стали антикризові механізми, що інтегрують цифрові інструменти, нові організаційні підходи та технології управління ризиками [29]. АТ КБ «ПриватБанк» як одна з найбільш технологічно розвинених банківських установ України активно реалізує інноваційні рішення, спрямовані на підвищення клієнтоорієнтованості, операційної ефективності та інформаційної безпеки. Здійснимо оцінку впроваджених банком інновацій та практик антикризового управління з урахуванням особливостей воєнного часу.

Для об'єктивної оцінки результативності впроваджених інноваційних рішень та антикризових заходів ПриватБанку доцільно проаналізувати динаміку показників, які відображають рівень цифрової трансформації, ефективність каналів дистанційного обслуговування, інфраструктурну готовність до кризових ситуацій, а також зміну клієнтської поведінки. У таблиці 2.4 наведено ключові кількісні індикатори інноваційної та антикризової діяльності банку за 2021–2024 роки, що дозволяють комплексно оцінити темпи адаптації та технологічного розвитку установи в умовах зовнішніх викликів.

Одним із найпоказовіших трендів є зростання кількості активних користувачів мобільного застосунку Приват24 – з 15 млн осіб у 2021 році до 19 млн у 2024 році, що свідчить про високий рівень довіри клієнтів до цифрових сервісів банку. Аналогічну позитивну тенденцію демонструє і кількість транзакцій через Приват24: за чотири роки їх обсяг зріс майже вдвічі – з 2,5 до

4,5 млрд операцій, що вказує на активне використання цифрових каналів для повсякденного обслуговування.

Таблиця 2.4 – Ключові показники інноваційної та антикризової діяльності АТ КБ «ПриватБанк» (2021–2024 рр.)

Показник	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Кількість активних користувачів Приват24, млн осіб	15,0	16,5	18,0	19,0
Кількість активних платіжних карток, млн шт.	28,27	29,50	30,80	31,52
Частка ПриватБанку на ринку активних карток, %	54,1	53,9	53,8	53,7
Кількість відділень з резервним живленням (Power Banking)	—	500	900	1 200
Кількість відділень з доступом до Starlink	—	300	700	1 000
Кількість транзакцій через Приват24, млрд операцій	2,5	3,0	3,8	4,5
Частка безготівкових операцій, %	90,1	92,6	93,5	94,0

Джерело: складено автором на основі офіційних звітів АТ КБ «ПриватБанк» [35; 27]

Для наочної демонстрації динаміки впроваджених інноваційних рішень у сфері дистанційного обслуговування клієнтів, зокрема через мобільний застосунок Приват24, доцільно проаналізувати зміну таких показників, як кількість активних користувачів, обсяг транзакцій та частка безготівкових операцій (рис. 2.8).

Значною є також частка безготівкових операцій: якщо у 2021 році вона становила 90,1 %, то у 2024 році цей показник досягнув 94,0 %, що є свідченням послідовного переходу клієнтів до cashless-економіки. Така динаміка зумовлена не лише зростанням популярності онлайн-сервісів, а й вчасно впровадженими інноваційними рішеннями, серед яких – стабільність застосунку навіть в умовах блекаутів, запуск миттєвих платежів, гейміфікованих послуг та інтеграція з державними платформами. Зазначені тенденції підтверджують ефективність інноваційної політики банку та його здатність швидко адаптуватися до викликів часу.

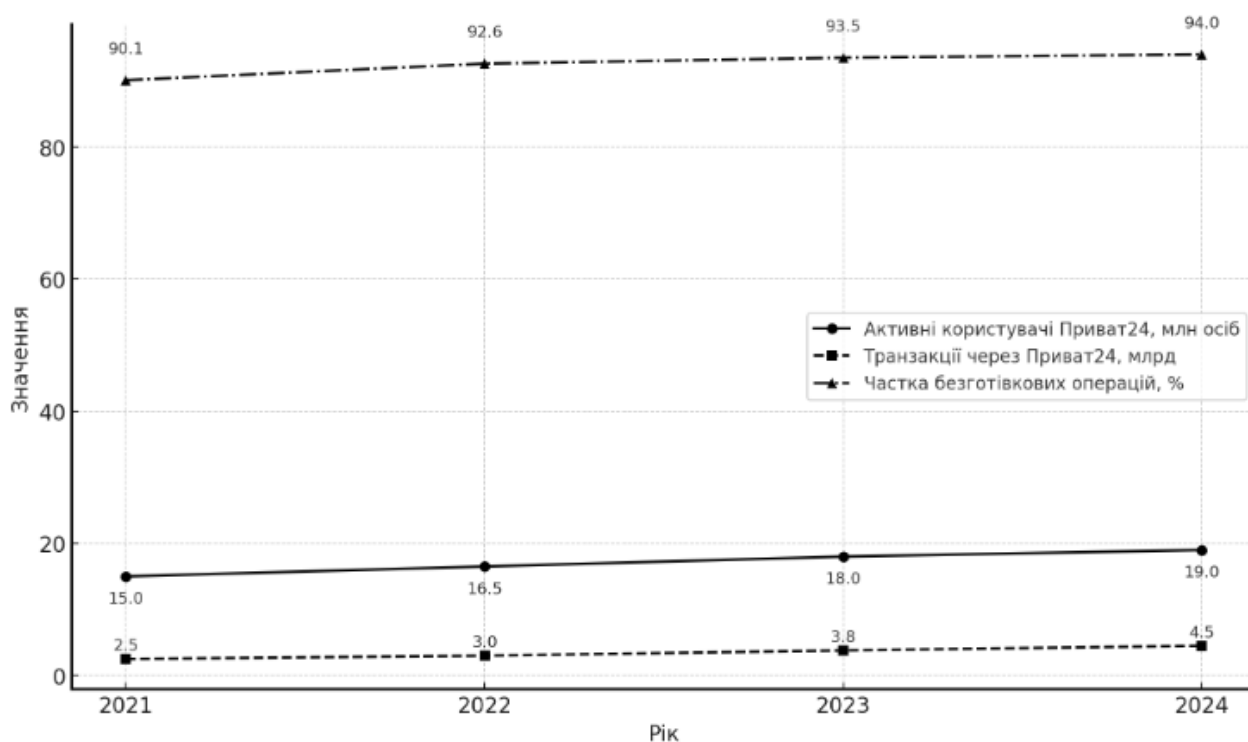


Рис. 2.8 – Динаміка цифрових показників діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у 2021–2024 роках

Джерело: складено автором на основі офіційних звітів АТ КБ «ПриватБанк» [35; 27]

Одним із показових критеріїв ефективності інноваційної стратегії банківських установ є динаміка зростання клієнтської бази в цифрових каналах. З метою порівняльної оцінки розвитку двох найтехнологічніших банків країни – АТ КБ «ПриватБанк» та monobank – доцільно проаналізувати кількість активних користувачів відповідних мобільних застосунків у 2021–2024 роках (рис. 2.9).

Рис. 2.9 демонструє стійку тенденцію зростання клієнтської бази в цифрових каналах двох провідних банків України – ПриватБанку та monobank. У ПриватБанку кількість активних користувачів мобільного застосунку Приват24 зросла з 15 млн осіб у 2021 році до 19 млн у 2024 році, що свідчить про стабільну інтеграцію цифрових технологій у повсякденне банківське обслуговування. Аналогічну позитивну динаміку демонструє monobank, який за той самий період збільшив свою клієнтську базу з 6 до 9,8 млн осіб, що є надзвичайно високим показником для банку без фізичних відділень.

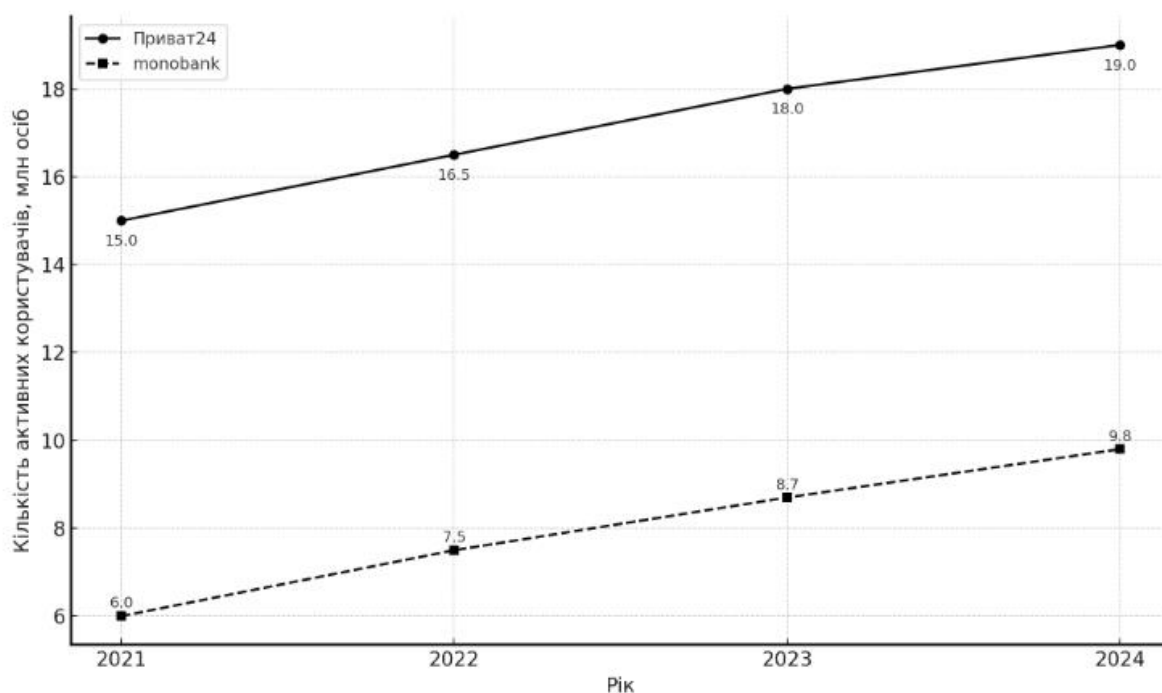


Рис. 2.9 – Динаміка кількості активних користувачів цифрових каналів Приват24 і monobank у 2021–2024 роках

Джерело: складено автором на основі офіційних звітів АТ КБ «ПриватБанк» [35; 27]

Таке зростання відображає не лише високий попит на дистанційні банківські сервіси, а й ефективність реалізованих інноваційних рішень, зокрема зручного інтерфейсу, персоналізованих функцій, швидкої взаємодії з клієнтом і наявності функціоналу для фінансової підтримки під час воєнного стану. У сукупності ці чинники свідчать про те, що цифровізація є ключовим вектором розвитку банківського сектору та вагомим антикризовим інструментом.

Оцінка інвестиційної активності банку в цифрову трансформацію неможлива без аналізу витратної складової, зокрема частки ІТ-витрат у загальній структурі банківських витрат. Такий підхід дає змогу визначити реальні пріоритети установи в сфері впровадження технологій, автоматизації процесів та посилення цифрової безпеки. У табл. 2.5 наведено динаміку витрат ПриватБанку на інформаційні технології та їхню частку у загальних витратах банку за 2021–2024 роки.

Таблиця 2.5 – Частка ІТ-витрат у загальних витратах АТ КБ «ПриватБанк» за 2021–2024 роки

Рік	ІТ-витрати, млн грн	Загальні витрати, млн грн	Частка ІТ-витрат, %
2021	1 500	18 000	8,33
2022	2 100	20 500	10,24
2023	2 600	22 500	11,56
2024	3 100	25 000	12,40

Джерело: складено автором на основі офіційних звітів АТ КБ «ПриватБанк» [35; 27]

Як видно з табл. 2.5, обсяги інвестицій у цифрову трансформацію системно зростали: з 1 500 млн грн у 2021 році до 3 100 млн грн у 2024 році, тобто більш ніж удвічі. Зазначене зростання супроводжується також поступовим збільшенням частки ІТ-витрат у структурі загальних витрат – з 8,33 % до 12,40 % відповідно.

Такий тренд свідчить про послідовну реалізацію банком інноваційної стратегії, де цифрові технології займають пріоритетне місце в операційній та сервісній моделі. Зростання частки ІТ-витрат підтверджує готовність установи інвестувати у розробку нових рішень, кібербезпеку, автоматизацію бізнес-процесів і підтримку безперервності обслуговування клієнтів навіть в умовах нестабільності та високих ризиків. Отже, з точки зору витратної політики, ПриватБанк демонструє стійке прагнення до цифрового лідерства на банківському ринку України.

Зростання інвестицій у цифрові технології супроводжується активним розширенням спектра інноваційних банківських продуктів та сервісів, які формують сучасну екосистему ПриватБанку. Така динаміка витрат, як було показано в табл. 2.5, свідчить про системну реалізацію стратегічного курсу на технологічне оновлення банку. Впроваджені продукти не лише поліпшують клієнтський досвід, а й відіграють важливу роль в антикризовому управлінні, забезпечуючи гнучкість, доступність та безперервність фінансових послуг навіть у нестабільних умовах.

Серед ключових інновацій, впроваджених АТ КБ «ПриватБанк» упродовж останніх років, варто відзначити цифровий сервіс Приват24 – багатофункціональну платформу, що забезпечує відкриття рахунків, здійснення переказів, управління інвестиціями, податковими сервісами, кредитними продуктами та бізнес-рахунками. Важливою складовою інноваційної інфраструктури є система «Смарт-контракт», яка дозволяє автоматизувати бізнес-процеси для клієнтів малого та середнього бізнесу.

Банк активно використовує можливості державного сервісу «Дія», забезпечуючи швидке підтвердження особи, авторизацію та відкриття рахунків на основі цифрових документів. Значну роль у поширенні безконтактних розрахунків відіграють POS-термінали нового покоління, мобільні каси та рішення на базі технології NFC, включаючи QR-платежі. Для підприємців створено окрему цифрову платформу «ПриватБанк-Бізнес», яка надає доступ до розширеної аналітики, управління рахунками та операційної звітності [26].

Окремо слід відзначити інноваційні сервіси, спрямовані на соціальну відповідальність, зокрема платформи для збору коштів на підтримку Збройних сил України та волонтерських ініціатив, інтегровані безпосередньо в мобільний застосунок. Для покращення клієнтського досвіду ПриватБанк також запровадив ChatBanking – сервіс комунікації з клієнтами через популярні месенджери з використанням штучного інтелекту та чат-ботів. Такі рішення не лише підвищують ефективність банківських процесів, а й суттєво посилюють операційну стійкість банку у відповідь на воєнні виклики, блекауту, кібератаки та зростаючі потреби клієнтів у цифровій зручності [12].

Оцінка ефективності інноваційної діяльності банку має включати не лише фінансові чи операційні показники, а й соціально-поведінкові індикатори, що відображають реакцію клієнтів на зміни. Одним із таких індикаторів є індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT), який дозволяє виміряти рівень схвалення послуг з боку споживачів. У контексті впровадження нових цифрових рішень, сервісів та каналів комунікації ПриватБанк

продемонстрував стійке зростання цього показника. Дані про динаміку рівня задоволеності клієнтів за досліджуваний період наведено на рис. 2.10.

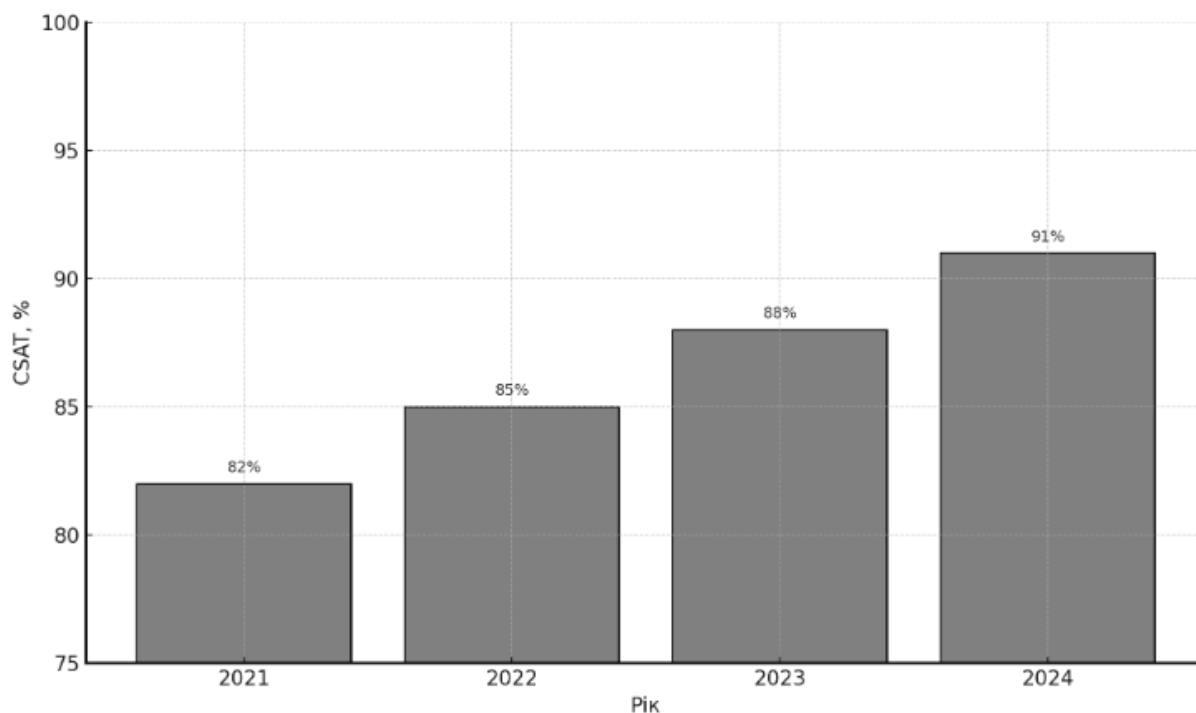


Рис. 2.10 – Динаміка рівня задоволеності клієнтів ПриватБанку (CSAT) за 2021–2024 роки

Джерело: складено автором на основі узагальнених даних [37]

Рис. 2.10 ілюструє поступове зростання рівня задоволеності клієнтів ПриватБанку за останні чотири роки. У 2021 році показник CSAT становив 82 %, а вже у 2024 році досягнув 91 %, що свідчить про послідовне покращення клієнтського досвіду. Така динаміка є результатом цілеспрямованих інвестицій у цифрову трансформацію, впровадження нових продуктів, розширення дистанційних каналів обслуговування, покращення якості сервісу, а також гнучкої реакції банку на виклики воєнного стану.

Зростання CSAT також корелює з іншими проаналізованими у підпункті показниками – зокрема, приростом активних користувачів Приват24, кількістю транзакцій та обсягом ІТ-інвестицій, що свідчить про високу ефективність реалізованої інноваційної та антикризової стратегії.

Проведене дослідження дозволило виявити основні тенденції розвитку інноваційної та антикризової діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Зокрема, як

показано на рисунках 2.8–2.10, банк демонструє стабільне зростання цифрової клієнтської бази, позитивну динаміку показника задоволеності клієнтів (CSAT), а також збільшення обсягів інвестицій у сферу ІТ та цифрової трансформації. Водночас, як засвідчив аналіз фінансово-господарської діяльності, зберігається залежність від залучених ресурсів та виклики, пов’язані з кризовими умовами.

З метою систематизації виявлених чинників впливу та підготовки ґрунту для подальших управлінських рішень доцільним є проведення SWOT-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні сильні й слабкі сторони банку, а також виявити зовнішні можливості та загрози в контексті подальшого впровадження інновацій.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз інноваційної та антикризової діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (STRENGTHS)	СЛАБКІ СТОРОНИ (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Розвинена цифрова інфраструктура (Приват24, POS, Starlink) • Лідерство у цифровому банкінгу • Високий рівень лояльності клієнтів • Інтеграція з «Дією», мобільність 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока залежність від залучених ресурсів • Недостатня частка власного капіталу • Складність адаптації у регіонах з обмеженим доступом • Витрати на підтримку інновацій в умовах війни
МОЖЛИВОСТІ (OPPORTUNITIES)	ЗАГРОЗИ (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення нових клієнтів через інновації • Розширення цифрових послуг на малий бізнес • Розвиток AI, персоналізації, big data • Міжнародна інтеграція (Apple Pay, SWIFT API) 	<ul style="list-style-type: none"> • Воєнні ризики, збої інфраструктури • Кібератаки та злам систем • Регуляторні обмеження, зміни в законодавстві • Конкуренція з неформальними фінтех-сервісами

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних [37; 26]

SWOT-аналіз, представлений у табл. 2.6, узагальнює ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на інноваційну та антикризову діяльність АТ КБ «ПриватБанк». До сильних сторін банку належать його технологічне лідерство, високий рівень цифрової інфраструктури, стійкий приріст клієнтської бази, інтеграція з державними сервісами та зростання лояльності

споживачів. Зазначені характеристики є результатом системної цифрової трансформації та активного впровадження сучасних фінтех-рішень.

Водночас серед слабких сторін зберігаються фінансова залежність від залучених ресурсів, відносно низький рівень капіталізації та витратна складова, яка потребує значної підтримки в умовах воєнного стану. До зовнішніх можливостей належать розширення сегменту малого та середнього бізнесу, розвиток big data і штучного інтелекту, зростання попиту на дистанційні банківські сервіси. Серед загроз – збереження високих воєнних ризиків, кібератак, нестабільності регуляторного середовища та зростаюча конкуренція з боку нових фінтех-платформ. Такий аналіз дозволяє комплексно оцінити позицію ПриватБанку в інноваційному полі та визначити вектори стратегічного вдосконалення системи управління інноваціями [11].

Оцінка впроваджених інновацій та інструментів антикризового управління в АТ КБ «ПриватБанк» засвідчила високий рівень адаптивності банку до кризових умов та ефективність його інноваційної стратегії. Протягом 2021–2024 років банк забезпечив динамічне зростання цифрової клієнтської бази, впровадив низку технологічно складних і клієнтоорієнтованих продуктів (зокрема, Приват24, «Смарт-контракт», інтеграцію з «Дією», POS/NFC-рішення), а також значно розширив інфраструктуру безперервного обслуговування.

Позитивна динаміка індикаторів задоволеності клієнтів (CSAT), зростання кількості безготівкових операцій та збільшення частки ІТ-витрат у загальних витратах банку свідчать про ефективну реалізацію інноваційних ініціатив. Разом із тим, проведений SWOT-аналіз показав, що поряд із численними сильними сторонами та можливостями, банк стикається із зовнішніми загрозами (воєнні ризики, кібератаки, регуляторна нестабільність) та внутрішніми обмеженнями (залежність від залучених коштів, значне навантаження на ІТ-бюджет).

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Пропозиції щодо вдосконалення системи інноваційного менеджменту АТ КБ «ПРИВАТБАНК» в умовах кризових ситуацій та воєнного стану

В умовах глибокої соціально-економічної та безпекової нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, банківські установи України змушені адаптувати системи управління до нових викликів. Зокрема, інноваційний менеджмент як ключовий напрям стратегічного розвитку потребує постійного вдосконалення з урахуванням зростаючих ризиків, технологічних змін та змін у клієнтській поведінці. Досвід АТ КБ «ПриватБанк», розглянутий у попередньому розділі, засвідчив як позитивні результати впровадження інновацій, так і низку внутрішніх та зовнішніх обмежень, які стримують ефективність інноваційної діяльності.

Результати проведеного аналізу підтвердили, що АТ КБ «ПриватБанк» займає провідні позиції у впровадженні інноваційних рішень у банківській сфері України. Водночас в умовах глибокої нестабільності, посилення кіберзагроз, зростання операційних ризиків та зміни потреб клієнтів актуалізується питання перегляду підходів до інноваційного менеджменту. Наведені обставини вимагають впровадження нових інструментів управління, адаптивних організаційних форм, посилення інформаційної безпеки та технологічної стійкості.

Одним із ключових напрямів удосконалення інноваційного менеджменту в ПриватБанку є подальше впровадження цифрових рішень, здатних забезпечити гнучкість, безперервність та стійкість банківських процесів у кризових умовах (табл. 3.1). Досвід останніх років довів, що саме цифрова трансформація є найбільш ефективною відповіддю на виклики зовнішнього

середовища: воєнні дії, порушення логістики, блекаути, скорочення фізичної присутності клієнтів у відділеннях тощо.

Таблиця 3.1 – Діджиталізація ПриватБанку: шлях до ефективності та клієнтоорієнтованості

Категорія рішення	Нові інструменти та платформи	Автоматизація процесів	Переваги для банку
Клієнтський досвід	<ul style="list-style-type: none"> - <i>AI/ML</i>: Чат-боти, віртуальні асистенти, персоналізовані рекомендації. - <i>Оmnіканальні платформи</i>: Єдина інтеграція каналів обслуговування. - <i>Мобільні додатки</i>: Інтеграція з Дія, <u>BankID</u>, віддалене відкриття рахунків. 	Персоналізація пропозицій, відповіді на типові запити, автоматизація <u>Onboarding</u> .	Зростання задоволеності клієнтів, зниження навантаження на сервіси, збільшення продажів.
Операційна ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - <i>RPA</i>: Автоматизація рутинних завдань. - <i>VRMN</i>: Управління бізнес-процесами. - <i>Хмарні технології</i>: Гнучкість, масштабованість. - <i>Open Banking</i>: Інтеграція з фінтех-компаніями. 	Обробка платежів, формування звітів, автоматизація документообігу та бек-офісу.	Скорочення витрат, зменшення помилок, швидша адаптація до змін.
Безпека та ризики	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Блокчейн</i>: Прозорі транзакції, управління ідентифікацією. - <i>Кібербезпека</i>: AI-системи виявлення загроз, біометрія. - <i>Платформи моніторингу ризиків</i>: Аналіз шахрайства в реальному часі. 	Моніторинг транзакцій, автоматизація KYC/AML, оцінка кредитних ризиків.	Посилення захисту від шахрайства, відповідність регуляціям, підвищення довіри.
Аналітика та рішення	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Big Data</i>: Зберігання та обробка великих обсягів даних. - <i>BI/Візуалізація</i>: Інтерактивні звіти. - <i>Предиктивна аналітика</i>: Прогнозування поведінки, ризиків. 	Збір та агрегація даних, формування аналітичних звітів, виявлення закономірностей.	Прийняття обґрунтованих рішень, виявлення нових можливостей, оптимізація стратегій.

Джерело: узагальнено автором

Цифрові інструменти, зокрема мобільні сервіси, системи електронної ідентифікації, автоматизовані платформи дистанційного обслуговування, дозволяють значно знизити операційні витрати, прискорити обробку запитів та покращити якість клієнтського досвіду. Крім того, вони забезпечують ширший доступ до фінансових послуг для населення в умовах обмеженої фізичної доступності – особливо в регіонах, де через воєнні дії відділення банку змушені скорочувати або призупиняти роботу.

У контексті інноваційного менеджменту впровадження цифрових рішень потребує не лише технологічного оснащення, а й перегляду внутрішніх процесів: розширення каналів цифрової взаємодії з клієнтами, інтеграції big data-аналітики, розвитку хмарних сервісів, запровадження систем проактивного обслуговування. Запропоновані рішення дозволять не лише підтримати безперервність надання послуг у нестабільних умовах, а й закласти основу для довгострокової цифрової стійкості банку [12].

Як було показано в табл. 3.1, цифрова трансформація ПриватБанку охоплює широкий спектр напрямів – від розширення онлайн-сервісів до автоматизації операційних процесів. Зазначені дії спрямовані не лише на підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів, а й на забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості та стійкості обслуговування в умовах нестабільності.

У контексті цих змін важливе значення має інноваційна інфраструктура, яка виступає фундаментом для стабільної роботи цифрових сервісів банку (рис. 3.1). Її розвиток включає як технологічні елементи (Starlink, Power Banking, дата-центри), так і канали взаємодії з клієнтами (мультиканальність, мобільні застосунки, інтеграція з держсервісами).

Інноваційна активність ПриватБанку, як було показано в попередньому аналізі, ґрунтується не лише на внутрішніх управлінських рішеннях і технологічних ресурсах, а й значною мірою залежить від зовнішнього середовища. Зокрема, важливу роль у формуванні сприятливих умов для впровадження інновацій відіграє державна політика, нормативно-правове

регулювання банківської сфери та стратегічне партнерство з національними і міжнародними інституціями.

Цифрові сервіси підтримки ЗСУ та волонтерства	<ul style="list-style-type: none"> • Платформи донатів, «Підтримка», рахунки благодійних зборів
Інтеграція з державними сервісами	<ul style="list-style-type: none"> • Дія, ID.GOV.UA • Миттєва ідентифікація, реєстрація, підпис документів
Power Banking	<ul style="list-style-type: none"> • Відділення з автономним енергоживленням • Генератори, акумуляторні системи • Забезпечення обслуговування під час блекаутів
Супутниковий зв'язок Starlink	<ul style="list-style-type: none"> • Стабільна передача даних у віддалених і небезпечних регіонах • Альтернативне підключення при відсутності зв'язку • Підвищення стійкості мережевої інфраструктури
Резервні дата-центри	<ul style="list-style-type: none"> • Захист даних та їх безперервна доступність • Надійність у критичних умовах
Мультиканальність (Omnichannel)	<ul style="list-style-type: none"> • Взаємодія з клієнтами через: Приват24 (мобільний додаток, веб), Телефонний центр, Чат-боти та месенджери, POS-термінали, Відділення, банкомати, кіоски самообслуговування

Рис. 3.1 – Ключові компоненти інноваційної інфраструктури АТ КБ «ПриватБанк» в умовах нестабільності

Джерело: запропоновано автором

У сучасних умовах держава виступає не лише регулятором, а й фасилітатором інновацій – через цифровізацію публічних послуг (Дія, ID.GOV.UA), підтримку відкритих API, інтеграцію фінансових сервісів у державні платформи, а також через сприяння проєктам з кіберзахисту критичної фінансової інфраструктури. Особливо значущою є взаємодія банку з державою під час воєнного стану – в частині реалізації платіжних програм, обслуговування бюджетних коштів, соціальних виплат і благодійних ініціатив на підтримку ЗСУ. Крім того, партнерство з міжнародними донорами, системами Visa/Mastercard, технологічними компаніями (Google, Apple, Starlink) створює додаткові можливості для масштабування інновацій,

залучення нових технологій та обміну кращими практиками.

Роль державної підтримки, нормативного середовища та стратегічного партнерства у забезпеченні інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» систематизовано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Роль держави та партнерства у розвитку інноваційного менеджменту ПриватБанку

Фактор	Ключові індикатори (KPIs)	Основні механізми впливу
Державна підтримка	<ul style="list-style-type: none">- Кількість залучених грантів та програм- Частка інновацій з державною підтримкою- Ріст ринку та нові робочі місця	<ul style="list-style-type: none">- Пряме фінансування, гранти, пільги- Підтримка інкубаторів, технопарків- Держзакупівлі та експортне сприяння
Нормативне середовище	<ul style="list-style-type: none">- Швидкість регуляторних процедур- Кількість дозволів на нові сервіси- Бар'єри для інновацій	<ul style="list-style-type: none">- Регуляторні пісочниці (<u>sandbox</u>)- Простіше ліцензування- Закони про <u>Open Banking</u>, кібербезпеку
Стратегічне партнерство	<ul style="list-style-type: none">- Кількість спільних проєктів- Інвестиції та нові продукти- Залучення клієнтів через партнерства	<ul style="list-style-type: none">- Співпраця з <u>IT-компаніями та стартапами</u>- Академічні та міжнародні альянси- Розвиток власної екосистеми

Джерело: запропоновано автором

Таким чином, роль держави у розвитку інноваційного менеджменту полягає у створенні стабільного правового поля, забезпеченні цифрової взаємодії між публічним і приватним секторами, а також підтримці технологічної модернізації банківської інфраструктури, особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови.

Сучасні тенденції розвитку банківської системи України, зокрема діджиталізація, зміцнення кібербезпеки та впровадження новітніх технологій (AI, big data, хмарні рішення), безпосередньо пов'язані з активною роллю держави як каталізатора інноваційних змін. Саме завдяки ініціативам з боку публічних інституцій створюється нормативне та інфраструктурне середовище, яке стимулює банківські установи до впровадження цифрових рішень [38].

Програми цифрової трансформації державних послуг (зокрема, проєкти Мінцифри), регуляторні пісочниці, інтеграція з платформою «Дія», а також

підтримка кіберстійкості банківської інфраструктури з боку НБУ – усе це формує загальнонаціональну рамку, в межах якої відбувається модернізація фінансового сектору [34]. У результаті банки, зокрема ПриватБанк, мають можливість не лише тестувати та масштабувати інновації, але й посилювати захищеність своїх систем та відповідати на запити суспільства щодо безпечного, швидкого та зручного обслуговування.

Як бачимо, значення держави є не лише підтримувальною, а й стратегічно визначальною – вона формує напрям і темпи трансформації банківської системи, уособлюючи взаємозв'язок між макроекономічною політикою, цифровим середовищем і технологічним розвитком.

Системне вдосконалення інноваційного менеджменту в банківській сфері передбачає не лише впровадження новітніх цифрових рішень чи розширення технічної інфраструктури, а й перегляд внутрішніх управлінських підходів. В умовах кризових викликів особливої актуальності набуває необхідність трансформації організаційної структури банку, підвищення її гнучкості, мобільності та здатності до швидкого прийняття рішень [39].

У цьому контексті одним із важливих напрямів модернізації системи інноваційного управління ПриватБанку є підвищення гнучкості організаційної моделі, що дозволить більш ефективно реагувати на нестабільність зовнішнього середовища та посилити інституційну спроможність банку до впровадження інновацій.

Одним із ключових факторів успішного впровадження інновацій в умовах нестабільності є організаційна гнучкість – здатність банку швидко адаптувати внутрішні процеси, структуру та управлінські рішення до змін зовнішнього середовища. У кризових умовах, коли традиційні ієрархічні моделі виявляються надто повільними та інертними, особливого значення набувають децентралізовані, адаптивні форми управління, орієнтовані на швидкість, відповідальність і міжфункціональну взаємодію. Вважаємо, що доцільно посилити в ПриватБанку елементи гнучкого управління (Agile, Scrum) у структурі команд, які займаються розробкою та впровадженням інновацій.

Замість вертикального розподілу повноважень та багаторівневої узгодженості рішень доцільним є формування невеликих автономних команд, які мають чітко визначені цілі, високий рівень відповідальності та можливість самостійно реалізовувати інноваційні проєкти – від концепції до запуску.

Також варто посилити роль функціональних координаторів інновацій у межах банківських департаментів – фахівців, які забезпечують зв'язок між технологічними, маркетинговими, операційними та стратегічними блоками. Даний напрям дозволить зменшити часові втрати, пов'язані з погодженням рішень, та підвищити якість реалізації інноваційних ініціатив.

Маємо розуміння, що перегляд організаційної моделі управління інноваціями в бік більшої гнучкості, автономності та проєктної орієнтації сприятиме підвищенню стійкості банку до зовнішніх шоків і забезпечить більшу адаптивність до нових викликів.

На тлі підвищення гнучкості організаційної моделі інноваційного управління не менш важливою передумовою ефективних змін є розвиток людського капіталу, що забезпечує наповнення інноваційних процесів змістом, ініціативністю та професійною спроможністю [3].

Інноваційна діяльність неможлива без активної участі персоналу, здатного генерувати нові ідеї, адаптуватися до змін, швидко опановувати сучасні технології та ефективно працювати в умовах невизначеності. Саме тому розвиток людського капіталу є стратегічно важливим напрямом удосконалення інноваційного менеджменту ПриватБанку. В умовах війни та нестабільності банк стикається з кадровими викликами: втратою фахівців через мобілізацію, еміграцію або перевантаження. У цих умовах першочерговим завданням є удосконалення системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Зазначене передбачає запровадження гнучких форматів навчання (онлайн-курси, вебінари, мікронавчання), розвиток внутрішніх корпоративних академій, а також створення умов для обміну знаннями між підрозділами.

Окрему увагу слід приділити розвитку інноваційної культури в банку – формуванню середовища, в якому працівники заохочуються до ініціативності,

експериментів і пропозицій щодо удосконалення продуктів чи процесів. У цьому контексті важливо впроваджувати програми внутрішнього підприємництва (intrapreneurship), хакатони, інноваційні конкурси, які дозволяють залучати персонал до генерації практичних рішень. Крім того, банку доцільно розвивати системи мотивації, які враховують не лише кількісні показники ефективності, а й якісні результати участі у впровадженні інновацій – наприклад, кількість запропонованих і реалізованих ідей, участь у пілотних проєктах, готовність до міжфункціональної співпраці.

У результаті, людський капітал є не менш важливим активом, ніж технології чи інфраструктура. Його розвиток – це не просто кадрова функція, а фундаментальна складова інноваційної стратегії банку, яка визначає його конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Напрями удосконалення інноваційного менеджменту в банківській сфері в умовах нестабільності демонструють, що ефективність інноваційних рішень визначається не лише рівнем технологічної модернізації, а й здатністю банку до організаційної гнучкості, стратегічного мислення та ефективної взаємодії з ключовими стейкхолдерами. У межах цього розділу було акцентовано на необхідності поєднання цифрових трансформацій з управлінськими інноваціями, розвитком людського потенціалу та інституційною підтримкою з боку держави. Спрямованість на системні зміни дозволяє формувати стійке середовище для адаптації до кризових викликів, а також забезпечує потенціал для довготривалого інноваційного зростання та підвищення конкурентоспроможності банківської системи в цілому. У перспективі запропоновані підходи можуть стати основою для формування нової моделі інноваційного менеджменту в українських банках, орієнтованої на адаптивність, технологічну стійкість та стратегічну співпрацю в умовах постійних змін.

ВИСНОВКИ

У процесі проведення дослідження було всебічно розкрито теоретичні засади, обґрунтовано практичні особливості впровадження інновацій та визначено стратегічні орієнтири удосконалення системи інноваційного менеджменту в банківській сфері України. Особливу увагу приділено діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як одного з провідних національних лідерів цифрової трансформації, функціонування якого проаналізовано в умовах економічної нестабільності, воєнного стану та глибоких структурних викликів у фінансовому секторі.

У першому розділі розглянуто сутність інноваційного менеджменту як системи управлінських рішень, спрямованих на розробку, впровадження та комерціалізацію інноваційних продуктів і процесів у діяльності банківських установ. З'ясовано ключові характеристики інновацій у фінансовій сфері, визначено їхнє значення для забезпечення адаптивності та стійкості банку в умовах динамічного середовища. Визначено роль інноваційного менеджменту в сучасному банківському секторі як чинника підвищення конкурентоспроможності, клієнтоорієнтованості та технологічного розвитку. Окрема увага приділена нормативно-правовому забезпеченню інноваційної діяльності банків в Україні, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про інституційні передумови впровадження інновацій. Сукупність цих положень дала змогу окреслити науково-методологічну базу для подальшого аналізу практики впровадження інновацій в АТ КБ «ПриватБанк» та обґрунтування рекомендацій з удосконалення системи управління.

Другий розділ було присвячено комплексному аналізу фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» у контексті впровадження інновацій. На основі динаміки фінансових показників, структури активів, рівня рентабельності та обсягів цифрових сервісів було виявлено загальні тенденції трансформації банку та вплив впроваджених інновацій на його конкурентоспроможність. Проведено оцінку співвідношення між оборотними і

необоротними активами, аналіз фінансової автономії, маневреності капіталу та ефективності використання ресурсів. Окрема увага приділялася оцінці конкретних інноваційних інструментів, зокрема цифрових продуктів і сервісів, каналів обслуговування, рівня автоматизації операцій. Крім того, проаналізовано поведінкові аспекти взаємодії клієнтів із банком, такі як рівень задоволеності, активність у цифрових каналах, довіра до онлайн-сервісів, що дозволило виявити взаємозв'язок між інноваційною активністю банку та зростанням його ринкових позицій навіть в умовах нестабільності.

У третьому розділі сформовано пропозиції щодо удосконалення системи інноваційного менеджменту в банку. Вони охоплюють напрями розвитку цифрової інфраструктури, підвищення гнучкості організаційної моделі, посилення ролі людського капіталу, впровадження систем оцінювання ефективності інновацій, а також розширення партнерств і взаємодії з державою. Також було підкреслено, що інновації в банку не повинні обмежуватися впровадженням технологій, а мають базуватися на цілісній стратегії трансформації управління. У фокусі запропонованих змін – створення адаптивної, клієнтоцентричної та технологічно стійкої моделі банківського менеджменту. Запропоновані напрями є універсальними й можуть бути застосовані не лише в діяльності ПриватБанку, а й в інших вітчизняних фінансових установах, що прагнуть до інноваційного розвитку в умовах нестабільності.

Розглянута тематика дозволила зробити висновок, що ефективне управління інноваційною діяльністю є необхідною умовою для забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності банківської установи в умовах тривалих кризових впливів. Результати роботи можуть бути використані як основа для подальших практичних змін в управлінських підходах ПриватБанку, а також слугувати методичною базою для впровадження інноваційних стратегій в інших фінансових установах.