

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах  
глобальних викликів»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Івко Євгенія Геннадіївна

Керівник:

Заслужений економіст України, д.е.н.,

професор, професор кафедри менеджменту і

логістики

Гришко В.В. \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	7
1.1 Сутність та зміст інноваційного розвитку.....	7
1.2 Основні принципи та особливості інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів .....	15
1.3 Глобальні виклики та фактори, що визначають інноваційний розвиток підприємства .....	24
Висновки до розділу 1 .....	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ .....	35
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ КБ «ПриватБанк» .....	35
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» .....	46
2.3 Сучасний стан інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів.....	57
Висновки до розділу 2 .....	69
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	71
3.1 Основні напрямки удосконалення процесу управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів.....	71
3.2 Імплементация технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» .....	81
Висновки до розділу 3 .....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ.....	104

## ВСТУП

Дане дослідження присвячене темі управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобальних викликів. Її актуальність зумовлена складною політико-економічною ситуацією, з якою стикаються українські підприємства, а також тенденціями до автоматизації й цифровізації. Діяльність в умовах підвищеного рівня невизначеності, викликаною війною в Україні, дефіциту кваліфікованих кадрів, непередбачуваності дій державних органів влади, підвищення податкового тиску, ускладненням логістики, інфляційного тиску, зміни геополітичної архітектури й багатьох інших глобальних викликів вимагає від підприємств активного впровадження інновацій.

Досвід таких компаній, як «Нова Пошта», «Сільпо», «Епіцентр» та інших лідерів українського бізнесу, які активно впроваджують інноваційні рішення переконливо свідчить, що інновації сьогодні є необхідністю для стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та адаптації до глобальних викликів. Це підкреслює актуальність та необхідність дослідження ефективних підходів до управління інноваційним розвитком підприємств.

Питання пов'язані з інноваційним розвитком в сучасному науковому дискурсі є досить популярним. Щороку зростає зацікавленість вчених цією проблематикою, а стимулює даний інтерес стрімкий науково-технічний прогрес, розвиток штучного інтелекту та інші інновації, які сприяють позитивним змінами у різних сферах діяльності. Можемо виділити ряд вчених, які внесли свій вагомий науковий вклад у дослідження даної теми, а саме: Альошин С.Ю., Ахновська І.О., Гріщенко А.В., Гришко В.В., Ілляшенко С.М., Короленко О.Б., Микитюк П.П., Тарасенко С.І., Хринюк О.С., Шаповалова А.О., Christensen С.М., Kelly Т., Lerner J., Schumpeter J. А. та інші. Попри вагомий науковий доробок з даного питання, актуальність подальших досліджень у даній сфері лише посилюється, зокрема, у контексті глобальних викликів сучасності.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-практичних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства в умовах

глобальних викликів, а також пошук ефективних рішень для його удосконалення на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

Для досягнення даної мети у кваліфікаційній роботі поставлені наступні завдання:

дослідити сутність та зміст інноваційного розвитку;

визначити основні принципи та особливості інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів;

ідентифікувати глобальні виклики та фактори, що визначають інноваційний розвиток підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ КБ «ПриватБанк»;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»;

проаналізувати сучасний стан інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів;

запропонувати основні напрямки удосконалення процесу управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів;

розглянути можливість імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів.

Предметом дослідження є методи, підходи та інструменти управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобальних викликів.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано комплекс наукових методів, а саме: теоретичного узагальнення, контент-аналізу, систематизації, порівняльного аналізу, фінансово-економічного аналізу, SWOT-аналізу, спостереження, а також графічного й табличного відображення даних.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові публікації українських та іноземних вчених, положення законодавчої бази з питань регулювання інноваційної діяльності підприємств, офіційні дані

АТ КБ «ПриватБанк», інформація представлена у мережі інтернет, дані аналітичної платформи Youcontrol та інші.

Роботу виконано на матеріалах акціонерного товариства комерційний банк «ПриватБанк», яке надає фінансові послуги населенню України та є системоутворюючим елементом національної банківської системи.

Варто зазначити, що результати кваліфікаційного дослідження мають практичне значення. По-перше, робота виконана на матеріалах реально діючого суб'єкта господарювання та враховує специфіку його діяльності. По-друге, запропоновані у роботі рекомендації направлені на вирішення виявлених існуючих проблем АТ КБ «ПриватБанк». По-третє, рекомендації можуть бути впроваджені як у практичну діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

Науковою новизною дослідження є:

уточнено зміст поняття «інноваційний розвиток»;

доповнено існуючі підходи до інноваційного розвитку підприємств за рахунок імплементації цифрових технологій.

розроблено рекомендації для поліпшення стану управління інноваційним розвитком банку з урахуванням глобальних викликів;

узагальнено досвід сучасних підприємств щодо розвитку в умовах глобальних викликів.

Гіпотеза дослідження полягає у тому, що управління інноваційним розвитком сучасних суб'єктів господарювання, зокрема банків, в умовах глобальних викликів є ключовим фактором їх адаптації, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

У якості апробації за темою кваліфікаційної роботи подано до друку у фахове видання «Економіка і регіон» наукову статтю на тему «Глобальні виклики та фактори, як каталізатор і можливості інноваційного розвитку підприємств в Україні».

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 104 сторінки. Робота містить 16 таблиць, 26 рисунків, список використаних джерел – 76 найменувань, 2 додатка.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

### 1.1 Сутність та зміст інноваційного розвитку

Інноваційний розвиток відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування вітчизняних підприємств у різних галузях економіки, виступаючи основним чинником підвищення виробничої ефективності, зміцнення конкурентних позицій та забезпечення їхнього подальшого поступу. Навіть за несприятливих економічних умов необхідність імплементації інноваційних змін зберігає статус стратегічного пріоритету в управлінні діяльністю вітчизняних підприємств.

Сучасна економічна система зазнає трансформацій, що змінюють ключові фактори конкурентоспроможності, створюючи нові можливості для розвитку суб'єктів господарювання в умовах динамічного зовнішнього середовища. У сучасних реаліях воєнного стану, яка породжує невизначеність й вимагає трансформації традиційних бізнес-моделей, конкурентна боротьба зміщується з традиційного суперництва за фінансові й матеріальні ресурси на здатність підприємств генерувати, упроваджувати та ефективно застосовувати інноваційні рішення [52].

Зокрема, П.П. Микитюк на основі власного дослідження прийшов до висновку, що інноваційний розвиток є по суті єдиною альтернативою для вітчизняних підприємств, який дозволяє адаптуватися до сьогоденних викликів, трансформувати бізнес-модель, оптимізувати бізнес-процеси й забезпечити таким чином не лише виживання, але й стабільне функціонування в несприятливих умовах господарювання [43]. Зазначене підкреслює важливість дослідження інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Для глибшого розуміння сутності інноваційного розвитку доцільно звернутися до аналізу його концептуальних основ та змістовних характеристик. Даний термін складається з двох ключових компонентів: «інноваційний» та «розвиток», кожен з яких має самостійне значення, а їхнє поєднання формує нову якісну характеристику процесу змін у соціально-економічній системі.

Поняття «інноваційний» походить від латинського «*innovatio*» (інновація), що означає оновлення, запровадження нового, і відображає процес створення та впровадження нових ідей, технологій, продуктів чи управлінських рішень. Водночас термін «розвиток» характеризує динамічний процес поступових якісних змін, що ведуть до вдосконалення, зростання ефективності та адаптації до змінного зовнішнього середовища [7].

Поняття «інновація» в українській та зарубіжній фаховій літературі має різні тлумачення. Вперше його детальне визначення запропонував Й. Шумпетер, який його вважав невід'ємним елементом виробництва, ототожнюючи його з технічним винаходом. Стимулом для розвитку й появи інновацій стало загострення конкуренції між виробниками, науково-технічний прогрес та підвищення рівня інтелектуальних здібностей людей [42].

З того часу наукове осмислення інновацій продовжувало розширюватися, і інтерес до цієї теми зростав як серед вітчизняних, так і зарубіжних дослідників, і цей процес триває й сьогодні. Це зумовлено подальшим розвитком науково-технічного прогресу, глобалізацією економічних процесів, швидкою появою винаходів, які суттєво покращують людське життя, а також необхідністю адаптації підприємств до змінюваних умов ринку й запитів клієнтів. Інновації стали важливим фактором не лише для досягнення конкурентних переваг, але й для забезпечення сталого економічного зростання, оптимізації виробничих процесів та підвищення якості життя. В умовах глобальної конкуренції підприємства, держави та інші економічні суб'єкти стикаються з необхідністю постійного оновлення своїх технологій та моделей ведення бізнесу, що стимулює подальше вивчення інноваційних процесів та їхнього впливу на економічний розвиток.

Визначення поняття «інновацій» наведено у вітчизняній законодавчій базі. Зокрема, у Законі України «Про інноваційну діяльність» задеклароване наступне визначення: «інновація – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [3].

І. Сидорчук провівши детальний дослідження підходів до тлумачення терміну «інновація» виокремив три основні підходи, які наведено на рис. 1.1.

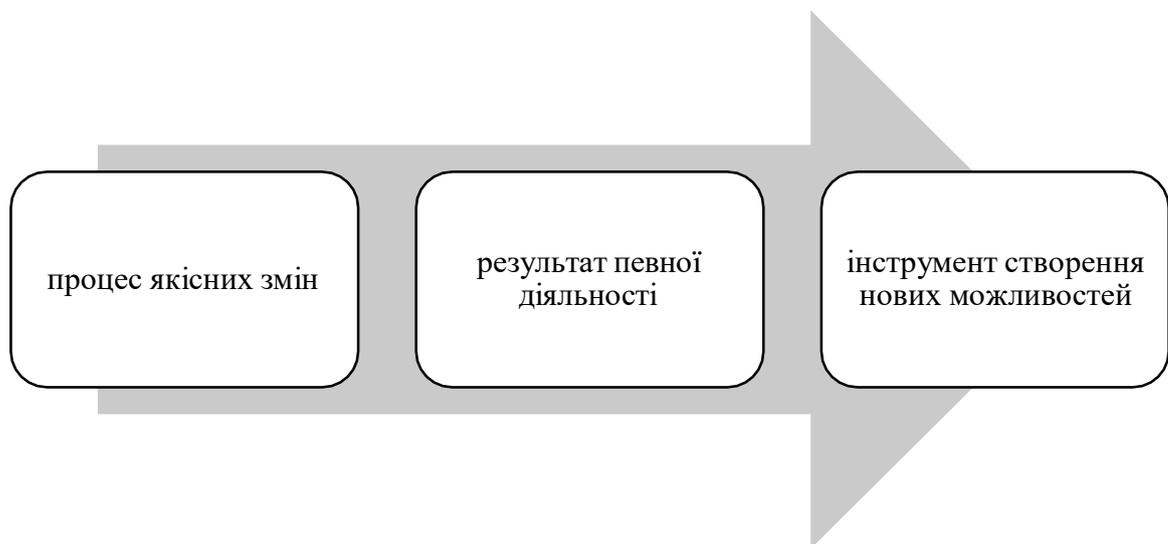


Рисунок 1.1 – Головні підходи до тлумачення терміну «інновація» сучасними вченими (*систематизовано автором на основі [52]*)

Термін «інновація» є багатоаспектним та включає у себе різноманітні аспекти. Він охоплює не лише процес створення та впровадження нових ідей, технологій або продуктів, але й результат цих змін, що полягає в досягненні підвищення ефективності, конкурентоспроможності та покращення якості. Інновація також виступає як інструмент для відкриття нових можливостей та створення додаткових цінностей, що сприяє розвитку підприємств, галузей і економіки в цілому. Погоджуємося з виділенням цих основних підходів, але на нашу думку, можна виділити третій, який акцентує увагу на адаптаційних

властивостях інновацій. Адже останні сприяють пристосуванню підприємства до змінюваних умов зовнішнього середовища, допомагаючи йому зберігати конкурентоспроможність, адаптуватися до нових вимог ринку та технологічних тенденцій. Зокрема, прихильниками такого підходу є Н.В. Коваленко та Н.В. Гонтова, які вважають, що інновації забезпечують підприємства адаптивною реакцією на події зовнішнього середовища [29].

У загальному під «інновацією» слід розуміти щось якісно нове, що впроваджується в практичну діяльність і сприяє підвищенню ефективності, продуктивності чи конкурентоспроможності. Інновації можуть охоплювати нові технології, управлінські рішення, методи організації виробництва, маркетингові стратегії або соціальні зміни. Іншою складовою є поняття «розвиток», яке є неоднозначним та з латинської перекладається як «еволюція». Він означає певні систематичні або стрибкоподібні, хаотичні зміни, які призводять до якісних чи кількісних змін певного об'єкту. У розрізі підприємства це означає підвищення ефективності його функціонування, поліпшення окремих характеристик тощо [8].

Синтез понять «інновація» та «розвиток» формує більш комплексне явище – «інноваційний розвиток». Як і у випадку його складників поняття «інноваційний розвиток» трактується по-різному. Вчені, які досліджують дане поняття акцентують увагу на різних його ознаках, сферах впливу тощо. Слід підкреслити, що концепції та категоріальний апарат у сфері визначення поняття «інноваційний розвиток» продовжують розвиватися, постійно доповнюючись новими підходами. Активізація науково-технічного прогресу, діджиталізація та пошук більш ефективних методів ведення бізнесу сприяють еволюції цього поняття, розширенню його трактувань та сфер застосування, а також активізують науковий інтерес до його вивчення. Систематизація наукових підходів дозволила у табл. 1.1 представити категорійний зміст поняття «інноваційний розвиток підприємства».

Таблиця 1.1 – Категорійний зміст поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автор	Інноваційний розвиток підприємства – це .....	Джерело
А.В. Гріщенко	«організований процес функціонування всіх необхідних складових елементів на підприємстві, що забезпечують ефективність з урахуванням визначення показника рівня стратегічного розвитку підприємства, включаючи складові: фінансову, управлінську, технологічну, маркетингову, логістичну та інноваційну, результативність яких вкаже на ступінь інноваційної активності та спрямованості підприємства»	[19]
С.М. Ілляшенко	«процес господарювання, що спирається на безупинному пошуку і використанні нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту»	[28]
П.П. Микитюк	«процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів»	[43]
І. Сидорчук	«результат керованого багатофакторного процесу оновлення підприємства, який залежить від виділення ключових, для формування конкурентних переваг, елементів і векторів інноваційних змін та підтримання збалансованості відповідних нововведень у всіх структурно-функціональних елементах підприємства як економічної системи, що забезпечує ефект синергії і підвищення потенціалу розвитку підприємства»	[52]
С.М. Christensen	«процес, у якому компанії впроваджують нові технології та бізнес-моделі, що дозволяють їм залишатися конкурентоспроможними на динамічних ринках»	[68]
T. Kelly	«систематичний підхід до генерування та реалізації нових ідей, що сприяють створенню проривних продуктів і послуг, забезпечуючи стійке зростання компанії»	[72]
J. Lerner	«результат ефективного поєднання внутрішніх структур і стимулів, які сприяють творчості та впровадженню нововведень, що ведуть до економічного зростання»	[74]

**Примітка.** Розроблено за джерелами [19, 28, 43, 52, 68, 72, 74].

Наведеним вище переліком термінологічна база поняття «інноваційний розвиток підприємства» не вичерпується. У сучасній науковій літературі присутня понад 100 різноманітних трактувань даного терміну, які є як схожими між собою, так і різняться за тлумаченням. На підставі дослідження окремих

дефініції поняття «інноваційний розвиток» нами акцентовано увагу на наступних аспектах:

по-перше, деякі вчені визначають інноваційний розвиток як процес функціонування та інтеграції різних складових елементів підприємства, таких як фінансовий, управлінський, технологічний, маркетинговий, логістичний та інноваційний компоненти, що забезпечують ефективність і інноваційну активність підприємства [19];

по-друге, С.М. Ілляшенко підкреслює важливість інноваційного розвитку для адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища, що передбачає пошук нових способів реалізації потенціалу підприємства і зміну ринків збуту в рамках обраної стратегії [28];

по-третє, інші визначають інноваційний розвиток як результат керованого багатофакторного процесу оновлення підприємства, де підхід до вибору ключових елементів і векторів інноваційних змін має забезпечувати синергетичний ефект і підвищувати потенціал розвитку підприємства [52];

по-четверте, деякі науковці визначають інноваційний розвиток як процес, який безпосередньо пов'язаний з використанням інноваційного потенціалу підприємства для підвищення його конкурентоспроможності шляхом реалізації нових ідей і рішень [43];

по-п'яте, існують підходи, які зосереджуються на технологічному аспекті інноваційного розвитку, що полягає у імплементації нових технологій та бізнес-моделей, що дозволяють підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність в умовах високої ринкової мінливості [68].

по-шосте, є варіанти трактування поняття «інноваційного розвитку, як систематичного підходу до створення проривних продуктів і послуг, що забезпечують стійке зростання компанії та її інноваційну стратегію [72];

по-сьоме, деякі науковці пов'язують інноваційний розвиток із результатами ефективного поєднання внутрішніх структур і стимулів, які сприяють творчості та впровадженню нововведень, що в свою чергу веде до економічного зростання підприємства [74].

Аналіз дефініцій показує, що поняття «інноваційний розвиток підприємства» має багатогранну природу і може бути трактоване з різних проєкцій: від процесу впровадження інновацій до результату ефективної адаптації та зростання підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. На основі узагальнення наукових підходів можемо навести власну інтерпретацію цього поняття. На нашу думку, інноваційний розвиток – це систематична діяльність підприємства по освоєнню, імплементації, інтеграції певних інновацій, які призводять до оновлення бізнес-моделі, що проявляється у підвищенні її ефективності, створенні додаткової вартості, адаптації до змінного середовища функціонування та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Інноваційний розвиток підприємства є важливим фактором, який забезпечує конкурентоспроможність і стабільне зростання компанії в умовах швидко змінюваного ринкового середовища. Це процес, який охоплює створення та впровадження нових технологій, методів управління, продуктів і послуг, а також адаптацію до змін зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток дозволяє підприємствам не лише вдосконалювати свої бізнес-моделі, а й створювати нові джерела доходу, оптимізувати виробничі процеси, підвищувати ефективність використання ресурсів, а також зміцнювати свою позицію на ринку. Він сприяє зростанню доданої вартості та дозволяє підприємствам досягти стійких конкурентних переваг у середовищі глобалізації та цифровізації.

Окрім того, інноваційний розвиток є рушійною силою для стратегічного управління підприємством, оскільки дає можливість зберігати адаптивність до швидких змін у споживчих перевагах, технологіях та економічних умовах. Він передбачає не лише впровадження технологічних нововведень, а й культурні, організаційні та соціальні трансформації, що дозволяють бізнесу розвиватися у довгостроковій перспективі. Завдяки інноваціям підприємства можуть знижувати ризики, підвищувати своє позиціонування на ринку і задовольняти зростаючі вимоги споживачів, що, в свою чергу, забезпечує їх стабільний розвиток і успішну діяльність у майбутньому.

На рис. 1.2 відображено значення інноваційного розвитку підприємства.

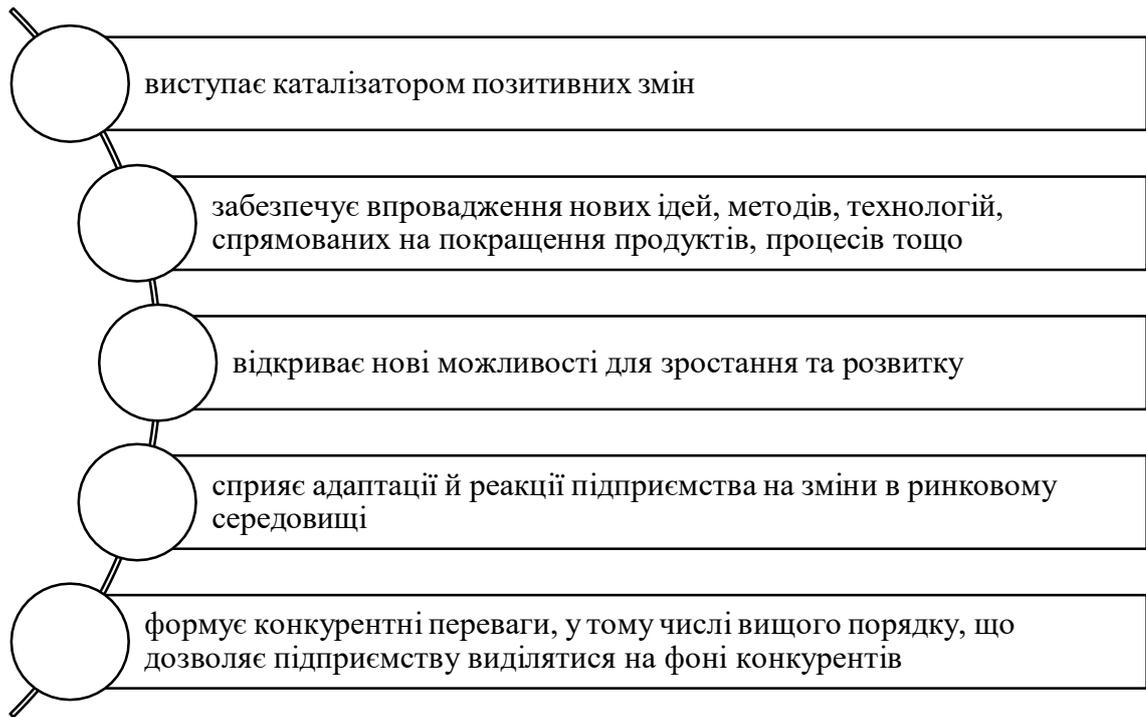


Рисунок 1.2 – Значення інноваційного розвитку підприємства (складено автором на основі [52])

Інноваційний розвиток є важливим чинником, що забезпечує сталий розвиток підприємства, сприяючи впровадженню нових ідей, технологій та методів, які відкривають нові можливості для зростання і покращення ефективності. Він дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринковому середовищі та зберігати конкурентоспроможність. Однак інновації також супроводжуються певними ризиками, оскільки не кожен новий підхід або технологія обов'язково призводить до позитивного результату. Незважаючи на це, у сучасному світі інноваційний розвиток є необхідністю для досягнення успіху та забезпечення стабільного зростання підприємства.

Отже, інноваційний розвиток передбачає систематичну діяльність підприємства по генерації креативних ідей, імплементації нових підходів, впровадженню продуктових, маркетингових, управлінських, організаційних, процесових та інших інновацій. Сьогодні для переважної більшості підприємств інноваційний розвиток є необхідністю та є невід'ємним елементом їх стратегій

поведінки на ринку. Завдяки інноваційному розвитку підприємства оптимізують бізнес-модель, знаходять часто нестандартні, але ефективні рішення, задовольняють явні та приховані потреби споживачів, адаптують до швидких ринкових змін й отримують ряд інших переваг.

Попри важливе значення інноваційного розвитку, його необхідність та переваги, він й досить складним й витратним процесом чи діяльністю. Впровадження інновацій вимагає значних ресурсів, висококваліфікованих кадрів, а також значних інвестицій у наукові дослідження, розробки та тестування нових технологій, що може бути економічно складним чи навіть неможливим для багатьох підприємств. Сучасні глобальні виклики підвищують ризики інноваційного ризику, а з іншої сторони вимагають від підприємств впровадження інновацій для їхньої адаптації. Далі розглянемо основні принципи та особливості інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів.

## 1.2 Основні принципи та особливості інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів

Інноваційний розвиток підприємства як правило направлений на пошук більш ефективних рішень, які дозволяють отримати певну конкурентну перевагу, досягти позитивного економічного ефекту. Результатом інноваційного розвитку є впроваджені інновації. Як показує практика, більшість інновацій вимагають від підприємства значних інвестицій, а крім цього кваліфікованих кадрів, належного інформаційного забезпечення та інших ресурсів.

Згідно з даними, близько 95 % стартапів та інноваційних проєктів зазнають невдачі, тоді як лише 5 % досягають успіху [62]. У даному контексті йдеться саме про великі інноваційні проєкти, сюди не враховуються окремі незначні нововведення, такі як покращення існуючих процесів чи удосконалення продуктів, що не мають глобального впливу.

Виходячи з цього підприємствам слід урахувати, що інноваційний розвиток це не завжди про успіх, але й невдачі, які можуть призвести до фінансових та репутаційних втрат. Будь-яке впровадження інновацій є складним процесом, яке вимагає значних досліджень, попередніх оцінок, ресурсного забезпечення тощо. На основі дослідження численних успіхів та невдач підприємств у питанні інноваційного розвитку науковцями розроблено ряд принципів, дотримання яких не гарантує, але істотно підвищує шанси на успіх. На рис. 1.3 виділено 6 головних принципів інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів.



Рисунок 1.3 – Головні принципи інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів (систематизовано автором на основі [43])

Інноваційний розвиток підприємства не обмежується лише наведеними принципами. Вони є основними напрямками, на яких слід обов'язково орієнтуватися в умовах сучасних глобальних викликів, проте існують й інші аспекти, які потребують уваги залежно від специфіки кожного підприємства та

його ринку. Принципи, що ми виокремили, є ключовими для успішної адаптації до мінливих умов, однак підприємства повинні постійно аналізувати нові можливості та виклики, розвивати нові підходи й стратегії, щоб забезпечити сталий розвиток в умовах динамічних змін глобальної економіки. Нижче більш детально опишемо кожен з виділених принципів інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів.

Системність інноваційного розвитку передбачає постійний характер інноваційної діяльності, що повинно бути закладено у стратегію підприємства. Це забезпечує постійну роботу підприємства над впровадженням інновацій, поліпшення усіх бізнес-процесів. Такий підхід сприяє досягненню синергії, що максимізує ефективність змін у довгостроковій перспективі [43].

Залученість співробітників до процесу інноваційного розвитку є ключовою для успіху. Коли всі рівні персоналу, від топ-менеджменту до рядових працівників, активно залучені до процесу змін, це дозволяє отримувати більш широке бачення проблем і можливостей. Також така участь сприяє кращому розумінню і прийняттю інновацій, що в кінцевому результаті підвищує ефективність їх впровадження. У практиці підприємств, зокрема США та Японіє, є поширеним виплата додаткових грошових премій, а також кар'єрне просування за інноваційні ідеї працівникам [24].

Адаптивність в сучасних глобальних викликах чи не найбільш актуальним принципом інноваційного розвитку підприємств. Вони повинні швидко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, змінюючи стратегії та підходи відповідно до нових умов. Адаптивність дозволяє підприємствам не тільки вижити в умовах глобальних викликів, а й використовувати ці зміни як можливості для розвитку та досягнення конкурентних переваг [63].

Орієнтація на сталий розвиток є важливим принципом для досягнення довготривалого успіху в умовах глобальних викликів. Це передбачає інтеграцію інновацій, які не лише підвищують ефективність підприємства, а й забезпечують баланс економічних, екологічних і соціальних факторів. Сталий розвиток дозволяє підприємству зберігати свою конкурентоспроможність, одночасно

сприяючи сталому розвитку суспільства та навколишнього середовища. Особливо важливим є дотримання цього принципу в умовах євроінтеграції України й відповідності міжнародним стандартам забезпечення захисту довкілля [61].

Колаборація і партнерство є важливими для інноваційного розвитку, оскільки дають можливість об'єднати ресурси, знання та досвід різних організацій. Спільна робота з іншими підприємствами, науковими установами, державними органами, закладами освіти та іншими партнерами дозволяє прискорити процес розробки та впровадження інновацій, а також забезпечити доступ до нових технологій та ринків. Такий підхід сприяє більш ефективному подоланню глобальних викликів та розвитку конкурентних переваг [55].

Принцип моніторингу означає постійний аналіз стану інноваційного розвитку, проміжних результатів при реалізації інноваційних проєктів. Дотримання цього принципу дозволяє підприємствам своєчасно виявляти негативні зміни, ринкові тренди й виходячи з них коригувати програму інноваційного розвитку, не очікуючи негативних результатів.

Кількість цих принципів є невичерпними, різні науковці представляють власні їх різновиди. В залежності від специфіки підприємства, його інноваційної спрямованості можуть бути покладені в основу інноваційного розвитку й інші принципи. Ми ж у даному випадку виділили ті, які в умовах сучасних глобальних викликів здаються найбільш затребуваними та актуальними. Дотримання при розробці програми інноваційного розвитку з наступною її реалізацією суттєво підвищують ймовірність досягнення очікуваного результату.

Визначаючи сучасні напрями інноваційного розвитку підприємства звернемося до результатів дослідження П.П. Микитюка. Він виділяє шість основних напрямів, а саме: комплексна механізація і автоматизація, хімізація, електрифікація, впровадження нових матеріалів, електронізація виробництва, а також освоєння нових технологій [43]. Погоджуємося з думкою вченого, але вважаємо за необхідність доповнити новим напрямком – імплементація цифрових технологій у систему менеджменту, що відповідає сучасним трендам

ринку. Даний напрямок відрізняється від інших тим, що він направлений на впровадженні інтелектуальних цифрових технологій на основі штучного інтелекту в управлінську діяльність, які служать у якості системи підтримки рішень для системи менеджменту підприємства. На рис. 1.4 наведено основні напрями інноваційного розвитку сучасних підприємств.



Рисунок 1.4 – Основні напрями інноваційного розвитку сучасних підприємств (додовнено автором на основі [43])

Комплексна механізація і автоматизація передбачає використання передових технологій для автоматизації виробничих процесів та зменшення людського фактору. Впровадження комплексної механізації дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність і точність операцій, що в свою чергу забезпечує значне зростання продуктивності. Застосування автоматизованих систем також дозволяє знизити рівень помилок та забезпечити

безперервність процесів. Особливо гострої актуальності даний напрямок інноваційного розвитку набуває в умовах дефіциту людських кадрів в Україні.

Впровадження нових матеріалів має величезне значення для підвищення якості продукції та зниження витрат. Використання новітніх матеріалів, таких як композити, наноматеріали або біорозкладні компоненти, дає можливість досягти більш високих експлуатаційних характеристик та екологічної стійкості. Цей напрямок допомагає підприємствам бути конкурентоспроможними на світовому ринку та знижувати вплив на навколишнє середовище [73].

Електронізація виробництва передбачає забезпечення підрозділів підприємства сучасною електронікою від персональних комп'ютерів до систем супутникового зв'язку. Електронізація також допомагає оптимізувати виробничі цикли та зменшити час на виконання завдань.

Використання хімічних процесів для поліпшення властивостей матеріалів або створення нових продуктів є важливим аспектом інноваційного розвитку. Хімізація виробництва дозволяє збільшити ефективність процесів, створювати нові функціональні продукти та забезпечувати зниження негативного впливу на навколишнє середовище [43].

Інноваційні технології дозволяють підприємствам залишатися на передовій в умовах глобальної конкуренції. Включення новітніх технологій, таких як робототехніка, біотехнології або нові методи виробництва, забезпечує значні переваги в зниженні витрат, підвищенні продуктивності та поліпшенні якості продукції. Це також сприяє розвитку нових ринків і сегментів, що відкриває нові можливості для бізнесу [64].

Імплементация цифрових технологій у систему менеджменту є новим напрямком інноваційного розвитку підприємств. Цифровізація управлінських процесів дозволяє підприємствам інтегрувати нові інструменти для планування, контролю та моніторингу ефективності. Впровадження цифрових технологій у систему менеджменту підвищує прозорість, точність та оперативність прийняття рішень, а також дозволяє значно скоротити час, необхідний для обробки та аналізу даних. Головним трендом в даному напрямку стало розробка

програмного забезпечення на базі штучного інтелекту, який дозволяє за лічені секунди збирати, обробляти, аналізувати інформацію та пропонувати альтернативні рішення на її базі. Це служить у якості помічника для системи менеджменту [11].

Зазначимо, що інноваційний розвиток підприємств в умовах сучасних глобальних викликів є складним і багатограним процесом. Постійно зростаючі вимоги до швидкості змін та адаптації ставлять перед бізнесом нові виклики. Проте, навіть із таким високим рівнем невизначеності, інновації залишаються критичними для конкурентоспроможності компаній на ринку.

В умовах швидкого розвитку технологій інновації можуть ставати застарілими вже через короткий період часу. Зокрема, нові рішення можуть бути швидко скопійовані конкурентами, що знижує їх унікальність і може призвести до втрати конкурентних переваг. Це вимагає від підприємств не тільки швидкості розробки нових ідей, а й здатності ефективно захищати інтелектуальну власність та підтримувати інноваційну активність на постійному рівні.

Глобальні виклики, такі як зміна клімату, політична нестабільність та економічні турбулентності, також підвищують ризики, пов'язані з інноваціями. Вони вимагають від підприємств не тільки технологічних інновацій, а й адаптації до змін в умовах невизначеності. Компанії повинні постійно моніторити зовнішнє середовище і швидко реагувати на глобальні зміни для того, щоб залишатися конкурентоспроможними. Зважаючи на сучасні глобальні виклики на рис. 1.5 відображено основні особливості інноваційного розвитку підприємств.

Інноваційний розвиток у сучасних умовах є не лише необхідністю, а й викликом, який потребує стратегічного підходу та постійного вдосконалення процесів. Тільки ті підприємства, які здатні швидко адаптувати свої стратегії та інноваційні рішення до глобальних змін, можуть залишитися конкурентоспроможними та ефективно функціонувати в умовах глобальних викликів.

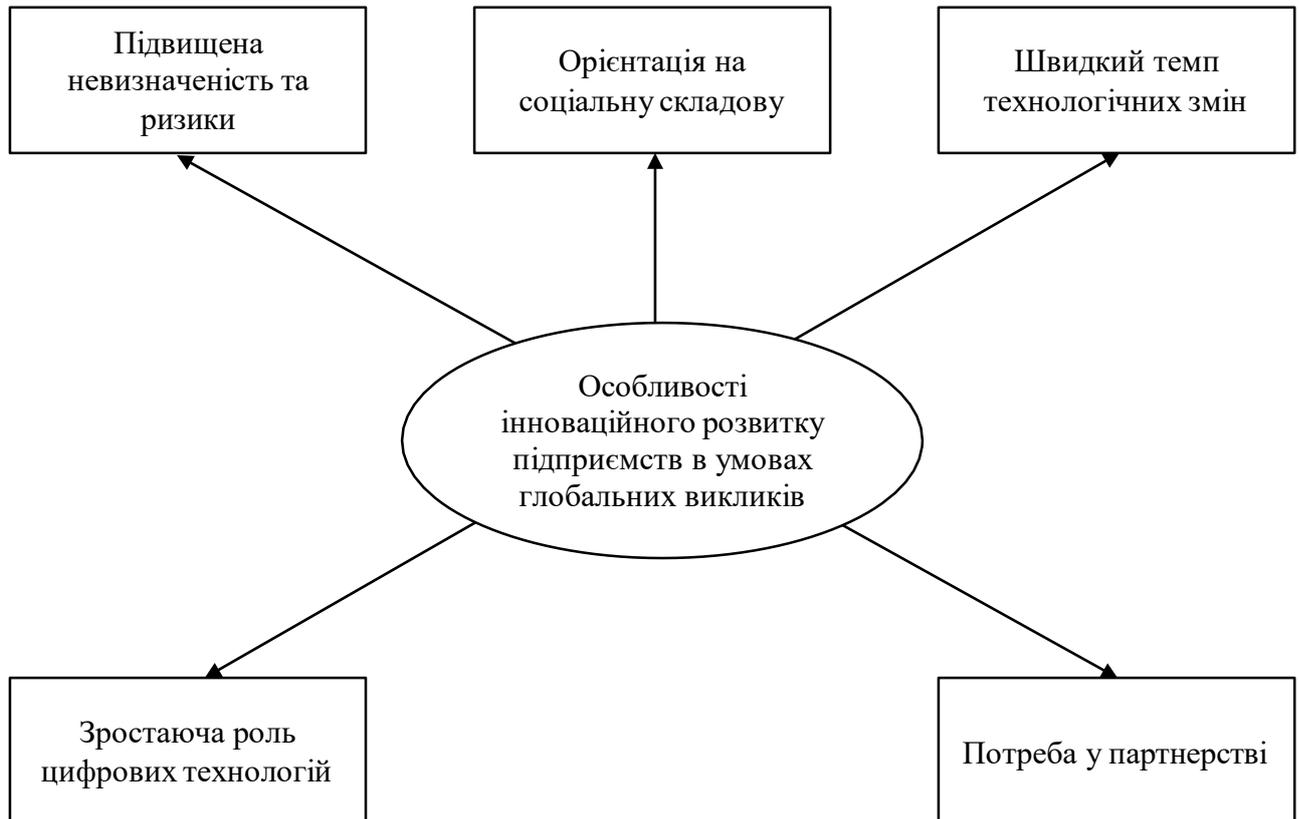


Рисунок 1.5 – Особливості інноваційного розвитку підприємств в умовах глобальних викликів

**Примітка.** Авторська розробка

У сучасних умовах зовнішнє середовище характеризується високою турбулентністю, що змушує підприємства приділяти особливу увагу аналітиці ринку. Постійний моніторинг трендів, виявлення загроз і можливостей дозволяє адаптувати бізнес-стратегії та мінімізувати ризики. У цьому контексті важливу роль відіграє використання аналітичних платформ та систем прогнозування, які дозволяють швидко оцінювати економічні, політичні та соціальні фактори, що впливають на бізнес.

Глобальні виклики, особливо ті, що пов'язані з геополітичними кризами, війною в Україні та порушенням логістичних ланцюгів, зумовлюють необхідність тіснішої співпраці між підприємствами. Партнерство та колаборація дозволяють ефективніше розподіляти ризики, зменшувати фінансове навантаження завдяки спільному інвестуванню у проєкти, а також

використовувати ефект синергії. Крім того, кооперація у межах спільних інноваційних програм сприяє пришвидшенню розробки нових рішень та їх інтеграції в бізнес-процеси, що є важливим фактором для стабільного розвитку підприємств у нестабільних умовах [54].

У сучасному бізнес-середовищі цифрові технології стали ключовим інструментом для виявлення нових трендів, аналізу ризиків та прогнозування змін. Інтеграція штучного інтелекту в систему менеджменту дозволяє підприємствам значно випередити конкурентів завдяки оперативному збору та обробці інформації, що неможливо здійснити вручну за такий короткий термін. Саме ті компанії, які першими впровадили штучний інтелект у процеси управління, маркетингових досліджень і прогнозування попиту, отримали суттєву конкурентну перевагу. У нинішніх реаліях інноваційний розвиток неможливий без цифровізації, адже вона забезпечує швидкість реагування на зміни, ефективну комунікацію з клієнтами та оптимізацію ресурсів [53].

Сучасний бізнес змушений працювати в умовах постійного оновлення технологій, що вимагає від підприємств безперервного пошуку інноваційних рішень. Інновації швидко застарівають, а конкуренти можуть легко їх відтворювати та використовувати у своїй діяльності. Наприклад, в індустрії смартфонів компанія Apple щорічно презентує оновлені моделі iPhone, однак основні технологічні нововведення швидко копіюються іншими виробниками. Це змушує компанію безперервно вдосконалювати продукцію, аби зберегти лідерські позиції на ринку. Аналогічна ситуація спостерігається й в інших галузях, що вимагає від підприємств швидкої адаптації та розробки власних унікальних інновацій [35].

Сучасні підприємства дедалі більше приділяють увагу соціальним аспектам своєї діяльності. В умовах війни в Україні та інших глобальних криз споживачі все частіше звертають увагу на те, як бізнес долучається до соціальних ініціатив. Компанії, що активно підтримують Збройні Сили України, займаються волонтерською діяльністю або реалізують екологічні та благодійні проекти, отримують додатковий рівень довіри з боку суспільства. Така орієнтація не лише

сприяє зміцненню іміджу бренду, але й забезпечує довгострокову лояльність споживачів, що є важливим фактором конкурентоспроможності.

Отже, інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах глобальних викликів є складним, але необхідним процесом, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання. Основні принципи інноваційного розвитку – системність, залученість співробітників, адаптивність, орієнтація на сталий розвиток, колаборація та партнерство. У сукупності вони допомагають підприємствам ефективно впроваджувати інновації, мінімізуючи ризики та невдачі. Основними сучасними напрями інноваційного розвитку вітчизняних підприємств є: автоматизація, електронізація, використання нових матеріалів, хімізація виробництва, освоєння нових технологій та імплементація цифрових технологій у систему менеджменту. Дотримання цих підходів дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до змін, розвивати нові бізнес-моделі та забезпечувати довгострокову стійкість у мінливих ринкових умовах.

### 1.3 Глобальні виклики та фактори, що визначають інноваційний розвиток підприємства

Інноваційний розвиток вимагає постійної адаптації, оскільки він динамічний і нестабільний. Часто зміни зовнішнього середовища та внутрішні умови організації вимагають коригування стратегій і планів. Специфіка інноваційного розвитку полягає в тому, що на нього впливає багато факторів і за яких умов він чутливий до змін технологій, кон'юнктури ринку, споживчих переваг. Все це ускладнюється через глобальні виклики, які стають все більш значними і масштабними, вимагають негайного реагування та адаптації.

Останніми роками, особливо у 2020 році, спостерігаються дедалі більші прояви глобальних викликів, які мають жахливий вплив на інноваційний розвиток підприємств. Пандемія Covid-19 сколихнула весь світ, спричинивши

економічний спад серед інших збоїв у ланцюгах постачання. По суті, наслідки пандемії послужили надійним каталізатором змін із такою інклюзивністю у сфері інноваційного розвитку.

Не встигла економічна система адаптуватися до наслідків пандемії як у 2022 р. розпочалося повномасштабне військове вторгнення Росії на територію України, яке спричинило безпрецедентні соціально-економічні потрясіння, руйнування інфраструктури, скорочення виробництва та вимушену релокацію бізнесу. За попередніми оцінками України втратила близько 25 % ВВП, 20 % територій, які нині знаходяться під тимчасовою окупацією, а загальні втрати очікуються до 1 трлн дол. США [60]. Військові дії призвели до значного зниження інвестиційної активності, падіння внутрішнього споживання, зменшення платоспроможності, погіршення бізнесових настроїв та поглиблення енергетичної кризи. Водночас ці виклики стали поштовхом до переосмислення стратегій розвитку підприємств, стимулюючи їх до пошуку нових ринків, впровадження інноваційних рішень у сферах безпеки, логістики, кіберзахисту та цифрової трансформації.

Зі зміною геополітичної ситуації і поглибленням глобальних криз у 2025 році світ зіштовхнувся з новим викликом – торговельною війною, яка розгорнулася через суттєве підвищення тарифів з боку США і погрози введення аналогічних мит з боку Європи та Китаю. Цей новий етап глобальних економічних потрясінь, на фоні попередніх криз, може мати катастрофічні наслідки для міжнародної економіки. Нова хвиля торговельних бар'єрів ще більше ускладнить ситуацію для підприємств, зокрема для тих, які орієнтуються на зовнішні ринки, стимулюючи потребу у подальшій адаптації та інноваціях. Якщо все відбуватиметься без змін, то вільна торгівля, яка вважалася безальтернативною моделлю розвитку міжнародної економіки перетворюється на ізоляційну, де кожна країна сама по собі. Міжнародні виробники автомобілів, побутової техніки, мобільних телефонів уже прогнозують мільярдні збитки [31].

Такі зміни створюють значну невизначеність на світових ринках, оскільки торговельні бар'єри і підвищення мит ставлять під сумнів стабільність ланцюгів

постачання та обмежують доступ до нових технологій і інвестицій. У таких умовах підприємства стикаються з додатковими перешкодами для розвитку інновацій, оскільки зростає ризик втратити доступ до стратегічно важливих ринків і ресурсів. Окрім того, виникає напруженість між країнами, що може ускладнити трансфер інновацій, співпрацю між компаніями, які знаходяться на різних континентах. Існує пряма загроза переходу від вільної торгівлі до ізоляціонізму, що суттєво змінює правила гри на глобальних ринках.

Інновації, що були ключовим драйвером економічного прогресу в останні десятиліття, можуть зазнати уповільнення через несприятливу зовнішньоекономічну ситуацію. Для підприємств це означає нові виклики, адже ринки стають більш закритими, що знижує можливості для доступу до інноваційних технологій, обмежує міжнародний обмін знаннями та ресурсами, а також ускладнює глобальну співпрацю. В умовах ізоляціонізму підприємствам буде важче залучати інвестиції, освоювати нові ринки та реалізовувати інноваційні проекти. Це може призвести до зниження темпів інноваційного розвитку та економічного зростання, оскільки країни та компанії будуть орієнтуватися на більш обмежені і менш ефективні локальні стратегії [32].

Сьогодні перед підприємствами стоїть велика кількість глобальних викликів, які одночасно можуть як перешкоджати інноваційному розвитку, так і стимулювати його. З одного боку, ці виклики, такі як економічні кризи, зміни в законодавчій та регуляторній сферах, нестабільність на ринках праці та ресурсів, можуть створювати труднощі для бізнесу, уповільнювати впровадження нових технологій та збільшувати ризики. З іншого боку, ці ж виклики виступають потужними каталізаторами інновацій, змушуючи підприємства шукати нові способи адаптації, вдосконалення продукції та послуг, а також оптимізації бізнес-процесів.

У табл. 1.2 наведено загальну характеристику основних глобальним викликам, що визначають інноваційний розвиток підприємства.

Таблиця 1.2 – Загальна характеристика основних глобальних викликів, що визначають інноваційний розвиток підприємства

Глобальний виклик	Прояв	Позитивний вплив на інноваційний розвиток	Негативний вплив на інноваційний розвиток
1	2	3	4
Військові дії між країнами	Війни між Україною та Росією, Ізраїлем та Іраном, загострення відносин між Китаєм та Тайванем тощо. Загроза третьої світової війни	Стимулюють розвиток оборонних технологій, нових матеріалів, інновацій у безпеці, кооперації, посилення співпраці тощо	Зупинка інвестицій, руйнування інфраструктури, ризику для підприємств, скорочення ринків
Торговельні війни	Обмеження зовнішньої торгівлі, запровадження санкцій та тарифів	Заохочують підприємства до розвитку нових постачальників, альтернативних ринків та оптимізації ланцюгів поставок	Обмеження доступу до ресурсів, зростання витрат на виробництво, уповільнення впровадження інновацій через торгові бар'єри
Поширення неперевіреної інформації (ШІСО)	Швидке поширення дезінформації через цифрові платформи.	Вимога до підприємств впроваджувати технології для перевірки інформації, розвитку безпеки даних, створення нових платформ для комунікацій	Погіршення іміджу компаній через фейкові новини, втрати довіри до бренду, складнощі в управлінні репутацією
Економічний спад	Спад економічної активності, зниження попиту, зростання безробіття	Стимулює ефективніше використання ресурсів, зростання інтересу до економії, розвитку нових бізнес-моделей та технологій для зниження витрат	Зниження інвестицій, обмеження фінансування інновацій, зменшення попиту на нові продукти та послуги, підвищення фінансових ризиків
Виснаження природних ресурсів	Зменшення доступності природних ресурсів, дефіцит сировини	Стимулює інвестиції в екологічно чисті технології, відновлювані джерела енергії, технології повторного використання ресурсів	Підвищення вартості сировини, зменшення можливостей для виробництва традиційних товарів, зростання витрат на екологічно чисті технології

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Цифровізація та технологічні досягнення	Розвиток інтернет-технологій, автоматизація виробництва, Big Data, IoT	Дозволяє підприємствам автоматизувати процеси, знижувати витрати, створювати нові бізнес-моделі, підвищувати ефективність виробництва	Висока конкуренція через швидкий розвиток технологій, високі інвестиції в модернізацію, ризики кібербезпеки, потреба в кваліфікованих кадрах
Поширення штучного інтелекту	Використання AI в різних сферах бізнесу та виробництва	Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів, поліпшення прийняття рішень, підвищення ефективності виробництва, інновації в сфері маркетингу	Висока вартість впровадження, ризики заміни людської праці, технологічні бар'єри для малих підприємств, залежність від алгоритмів AI
Нестача кваліфікованих кадрів	Відсутність достатньої кількості висококваліфікованих фахівців на ринку праці	Стимулює впровадження програм навчання, підвищення кваліфікації працівників, використання автоматизації для заміни рутинних процесів	Зниження ефективності, затримка впровадження інновацій, високі витрати на навчання та підготовку кадрів, конкуренція за таланти

**Примітка.** *Складено автором за даними [31-32, 60]*

Сучасні глобальні зміни змушують підприємства використовувати інноваційні підходи для забезпечення своєї конкурентоспроможності та успішності на ринку. Наприклад, зміни клімату та екологічні проблеми сприяють розвитку та активному застосуванню «зелених» технологій, цифровізація та технологічні інновації надають нові можливості для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів підприємств, а глобалізація відкриває доступ до нових ринків та розширює сфери впливу. З цього можемо констатувати, що сучасні глобальні виклики стають не лише перешкодою для бізнесу, але й стимулами для розвитку інновацій, креативності, інноваційних підходів, які дозволяють не лише адаптувати існуючу бізнес-модель до змінюваного середовища, але й забезпечити її ефективність. Інноваційний розвиток підприємства стає

відповідним інструментом для реагування на глобальні виклики, одночасно підтримуючи корпоративні системи серед змін у світі

Відтак кожен глобальний виклик має як позитивні, так і негативні наслідки для будь-якого суб'єкта господарювання. На перший план виходить те, як кожен з них використовує ці можливості, зреагує на нові загрози та впровадить відповідні активні й превентивні заходи. Наприклад, економічна рецесія може стати каталізатором для розвитку нових бізнес-моделей, сприяючи інтеграції інновацій у виробництво й забезпечуючи на цій основі отримання додаткових конкурентних переваг. Аналогічно, цифровізація та технологічні досягнення відкривають нові можливості для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів, хоча і супроводжуються високою конкуренцією й технологічними ризиками. Важливим є те, як кожне підприємство використовує ці можливості та оперативно зреагує на можливості й загрози глобальних змін. Навіть виклики, як-от зміна клімату чи виснаження природних ресурсів, стимулюють підприємства до впровадження більш ефективних і екологічних технологій, хоча й можуть бути пов'язані з додатковими витратами. Проте для більшості глобальних викликів можна знайти позитивні аспекти, якщо правильно виявляти й використовувати можливості, які вони надають.

Тому важливо для підприємств постійно аналізувати стан зовнішнього середовища, оцінювати ризики та можливості, а також розробляти програми адаптації до глобальних викликів, щоб зменшити негативний вплив і скористатися новими можливостями для інноваційного розвитку. Саме так здатність дозволяє підприємствам, які навіть у часи найбільш складних викликів зміцнювати конкурентоспроможність, виходити на нові ринки збуту, покращувати виробничо-господарські результати діяльності. Тоді як інші залишають ринок при найменших турбулентностях й коливаннях економічного середовища.

Вітчизняні підприємства в умовах сучасних біфуркацій пережили й продовжують переживати не один кризовий період адаптації до нових

глобальних викликів. На основі аналізу досвіду ряду підприємств у табл. 1.3 узагальнено успішні практики адаптації до глобальних викликів.

Таблиця 1.3 – Успішні практики адаптації українських та іноземних підприємств до глобальних викликів

Назва компанії	Глобальний виклик	Реакція
ПрАТ «Оболонь»	Екологічні проблеми	Трансформація діючої бізнес-моделі шляхом переходу на безвідходне виробництво, а саме переробки пивної дробини у кормові брикети
ТОВ «Нова Пошта»	Війна в Україні та міграція населення	Відкриття закордоном відділень у країнах, де проживає найбільша кількість українських мігрантів
ПрАТ «Київметробуд»	Урбанізація	Впровадження технологій «розумного міста»
ТОВ «Агротех»	Економічні та логістичні проблеми	Впровадження систем «точного землеробства», що забезпечило оптимізацію використання усіх видів ресурсів та їх точкове використання
ТОВ «Нове Життя»	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Використання квадрокоптерів для внесення добрив, огляд стану полів тощо, що дозволило зменшити потребу в кількості працівників
Monobank	Зміни у фінансових технологіях і потребах клієнтів	Створення маркетплейсу для онлайн-торгівлі, що дозволяє підприємцям продавати товари через платформу Monobank
Tesla	Проблеми змін клімату та відновлювана енергетика	Випуск нових моделей електричних автомобілів та створення екосистеми для зарядки автомобілів на основі відновлюваних джерел енергії
Nestle	Глобальна потреба в здоровому харчуванні	Розвиток нових ліній продуктів зі здоровими інгредієнтами, зокрема запуск безглютенових та веганських продуктів
Google	Викиди CO <sub>2</sub> та енергетичні витрати	Впровадження ініціативи з повного переходу на відновлювальні джерела енергії та досягнення вуглецевої нейтральності у своїй діяльності

**Примітка.** Авторська розробка

Наведені успішні практики демонструють, що адаптація підприємств до глобальних викликів відбувалася завдяки інноваційному розвитку.

Впровадження інновацій допомогли знизити рівень негативного впливу негативних зовнішніх факторів на їх діяльність й отримати довгострокові переваги. Інновації стають не лише інструментом реакції підприємств на глобальні виклики, але й використовуються для створення додаткових можливостей. Вони допомагають ймовірно загрози трансформувати у можливості для підприємства.

Як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі існує низка факторів, які можуть стимулювати, або ж стримувати інноваційний розвиток підприємств. Традиційно науковці, які досліджують це питання усі фактори поділяють на внутрішні, які лежать у полі дії підприємства та зовнішні, які, як правило, не піддаються прямому впливу підприємства. Проведена класифікація факторів впливу на інноваційний розвиток підприємств дозволила систематизувати основні з них у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Фактори впливу на інноваційний розвиток підприємств  
(складено на основі [63])

Тип фактору	Стимулюючі	Стримуючі
1	2	3
Внутрішні	1. Стимулювання креативності, творчості та інноваційності персоналу	1. Нерозвиненість інноваційної культури
	2. Відкритість до змін та нововведень	2. Нестача кваліфікованих кадрів
	3. Достатні фінансові ресурси	3. Авторитарний стиль управління
	4. Залучення персоналу до управління	4. Недостатнє фінансування
	5. Наявність дослідницьких підрозділів	5. Орієнтація на швидкі результати, а не на довгострокові переваги
	6. Інвестиції у професійний розвиток персоналу	6. Обмежений доступ до нових знань та технологій
	7. Створення інноваційного середовища	7. Відсутність програми інноваційного розвитку
	8. Наявність стратегічних партнерств з стейкхолдерами	8. Низька готовність до змін
	....	.....

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Зовнішні	1. Спрощення механізму залучення іноземних інвестицій	1. Зниження економічної та ділової активності
	2. Запуск програм «дешевого» кредитування, фінансових грантів	2. Невизначеність, зокрема через військові дії
	3. Розвиток державного-приватного партнерства	3. Низький рівень доходів у населення
	4. Висока швидкість появи нових технологій	4. Високі ставки відсотків за кредитів
	5. Стимулювання розвитку підприємництва	5. Нерозвиненість платформ альтернативного залучення фінансів
	6. Створення осередків для підтримки бізнесу	6. Поширення корупційних схем та не виправданого тиску на бізнес
	7. Розбудова інноваційної та науково-дослідної інфраструктури	7. Посилання податкового тиску
	8. Покращення доступу до нових технологій	8. Негативний інвестиційний клімат
	....	.....

Наведений вище перелік факторів впливу на інноваційний розвиток підприємства не є вичерпним, у кожному окремому випадку залежить від унікальних характеристик підприємства та стану зовнішнього середовища. Один й той самий фактор може бути як стимулюючими, так і стримуючими у контексті інноваційного розвитку підприємства. В частині внутрішнього середовища підприємствам слід працювати над посиленням конкурентних переваг, створення сприятливих умов для інноваційного розвитку, що істотно підвищує ймовірність успіху. Стан зовнішнього середовища здебільшого визначається від дій керівництва країни. В умовах України та потреби в економічному відновленню важливого значення набуває створення сприятливих умов для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Досвід економічно розвинених держав світу показує, що інновації, інвестиції у нові технології є найбільш швидким та ефективним шляхом до економічного зростання.

Таким чином, сучасні підприємства змушені здійснювати інноваційний розвиток в умовах значних глобальних викликів. Одним з них є військові дії, зміна геополітичної міжнародної ситуації, економічний спад, торговельні війни,

проблеми сталого розвитку, вичерпність природних ресурсів тощо. Усі вони з однієї сторони негативно впливають на діяльність підприємств, але з іншого виступають каталізаторами змін, спонукаючи до пошуку інноваційних підходів, впровадженню інноваційних технологій. На прикладі практик українського бізнесу розглянуто як підприємства успішно адаптували до глобальних викликів через впровадження інновацій. На інноваційний розвиток підприємств впливає велика кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть виступати як у якості стримування, так і стимулювання.

На сьогодні інноваційний розвиток є вимушеною мірою для забезпечення сталого розвитку підприємств та держав світу. Розглянувши теоретичні аспекти з даного питання в наступному розділі кваліфікаційної роботи розкриємо тему дослідження на матеріалах реально діючого суб'єкта господарювання.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобальних викликів, а саме:

1. Досліджено сутність та зміст інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток передбачає систематичну діяльність підприємства по генерації креативних ідей, імплементації нових підходів, впровадженню продуктових, маркетингових, управлінських, організаційних, процесових та інших інновацій. Сьогодні для переважної більшості підприємств інноваційний розвиток є необхідністю та є невід'ємним елементом їх стратегій поведінки на ринку. Завдяки інноваційному розвитку підприємства оптимізують бізнес-модель, знаходять часто нестандартні, але ефективні рішення, задовольняють явні та приховані потреби споживачів, адаптують до швидких ринкових змін й отримують ряд інших переваг.

2. Визначено основні принципи та особливості інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів. Інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах глобальних викликів є складним, але необхідним процесом, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання. Основні принципи інноваційного розвитку – системність, залученість співробітників, адаптивність, орієнтація на сталий розвиток, колаборація та партнерство. У сукупності вони допомагають підприємствам ефективно впроваджувати інновації, мінімізуючи ризики та невдачі. Основними сучасними напрямками інноваційного розвитку вітчизняних підприємств є: автоматизація, електронізація, використання нових матеріалів, хімізація виробництва, освоєння нових технологій та імплементація цифрових технологій у систему менеджменту. Дотримання цих підходів дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до змін, розвивати нові бізнес-моделі та забезпечувати довгострокову стійкість у мінливих ринкових умовах.

3. Ідентифіковано глобальні виклики та фактори, що визначають інноваційний розвиток підприємства. Сучасні підприємства змушені здійснювати інноваційний розвиток в умовах значних глобальних викликів. Одним з них є військові дії, зміна геополітичної міжнародної ситуації, економічний спад, торговельні війни, проблеми сталого розвитку, вичерпність природних ресурсів тощо. Усі вони з однієї сторони негативно впливають на діяльність підприємств, але з іншого виступають каталізаторами змін, спонукаючи до пошуку інноваційних підходів, впровадженню інноваційних технологій. На прикладі практик українського бізнесу розглянуто як підприємства успішно адаптовували до глобальних викликів через впровадження інновацій. На інноваційний розвиток підприємств впливає велика кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть виступати як у якості стримування, так і стимулювання.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТАНУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

#### 2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ КБ «ПриватБанк»

В умовах війни негативного впливу зазнали усі сектори національної економіки, особливо слід виділити банківський сектор, який є основним елементом економічної інфраструктури. Від його стану залежить функціонування всієї економічної системи, адже банки кредитують фізичних та юридичних осіб, надають доступ до альтернативних джерел фінансування, платіжних систем, дозволяють швидко здійснювати платежі тощо. Дослідження обраної теми здійснено на прикладі одного з представників банківського сектору України, а саме АТ КБ «ПриватБанк». Даний банк є системоутворюючим усієї фінансової сфери України, на який припадає близько 22,54 % активів усієї банківської системи країни, 21,67 % усіх депозитів та обслуговує понад 30 млн клієнтів [50]. Це робить АТ КБ «ПриватБанк» лідером на банківському ринку України.

Свою історію розвитку АТ КБ «ПриватБанк» розпочало у 1992 р. як банк для обслуговування малого й середнього бізнесу, а також фізичних осіб. Його першочерговою метою було надання доступу до фінансових послуг для широких верств населення. З розвитком АТ КБ «ПриватБанк» пов'язане створення сучасної банківської інфраструктури України. Спочатку АТ КБ «ПриватБанк» був приватним банком та належав групі українських бізнесменів І. Коломойському та Г. Боголюбову, які є його засновниками. Надалі банк активно розвивався за рахунок значним інвестиціям підприємців, що дозволило завоювати довіру великої кількості громадян, зокрема АТ КБ «ПриватБанк» першим в Україні започаткував онлайн-банкінг. У 2016 р. через фінансові проблеми, недостатню капіталізацію й невідповідність встановленим вимогам

НБУ було прийнято рішення щодо націоналізації АТ КБ «ПриватБанк». Це був вимушений крок, оскільки його неплатоспроможність могла загрожувати всіх фінансовій системі України зважаючи на високі показники обслуговування клієнтів та наявні зобов'язання перед кредиторами. У табл. 2.1 наведено відомості про історію розвитку та ключові події у діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.1 – Відомості про історію розвитку та ключові події у діяльності АТ КБ «ПриватБанк» (складено на основі [47])

Етап розвитку	Ключові події
1992 р.	Засування банку, початок кредитування малого та середнього бізнесу, а також фізичних осіб
1997 р.	Покращення доступу до фінансових послуг, започаткування пластикових карток
2000-ті роки	Розвиток банківської інфраструктури АТ КБ «ПриватБанк»: банкоматів, терміналів, електронних платіжних систем. Запуск онлайн-банкінгу.
2006 р.	Вихід на міжнародний ринок, відкриття власних представництв у країнах колишнього СНД, зокрема Казахстані
2008 р.	Перша банківська криза, завдяки інноваціям АТ КБ «ПриватБанк» її пройшов без суттєвих збитків
2010 р.	Подальший розвиток банківських послуг та продуктів, розробка нових програм кредитування малого та середнього бізнесу
2014 р.	Продовження діяльності попри політико-економічну нестабільність, втрата контролю над відділеннями, які знаходилися на територіях тимчасової окупації
2016 р.	Істотні фінансові проблеми АТ КБ «ПриватБанк», недостатня капіталізація, яка призвели до націоналізації банку
2020 р.	Посилена цифровізація, запуск нових функціональних можливостей мобільного банкінгу, розширення систем безконтактних платежів
2022 р.	Функціонування в умовах війни, збитки через втрату частини відділень, закриття нерентабельних відділень, впровадження низки соціальних проєктів для підтримки населення, посилена співпраця з волонтерами та міжнародними гуманітарними організаціями
2024 р. і по нинішній час	Активне залучення інновацій: використання нових методів оплати, покращена ідентифікація користувачів, можливість підключення авто платежів, збільшення доступності онлайн-послуг тощо

Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» надає послуги мільйонам фізичних осіб, підприємців та корпоративних клієнтів, пропонуючи широкий асортимент фінансових продуктів. На сучасному етапі розвитку АТ КБ «ПриватБанк» акцентує увагу на розвитку цифрових технологій, що дозволяє йому бути лідером в онлайн-банкінгу та мобільних платежах в Україні. На рис. 2.1 наведено основні напрямки діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

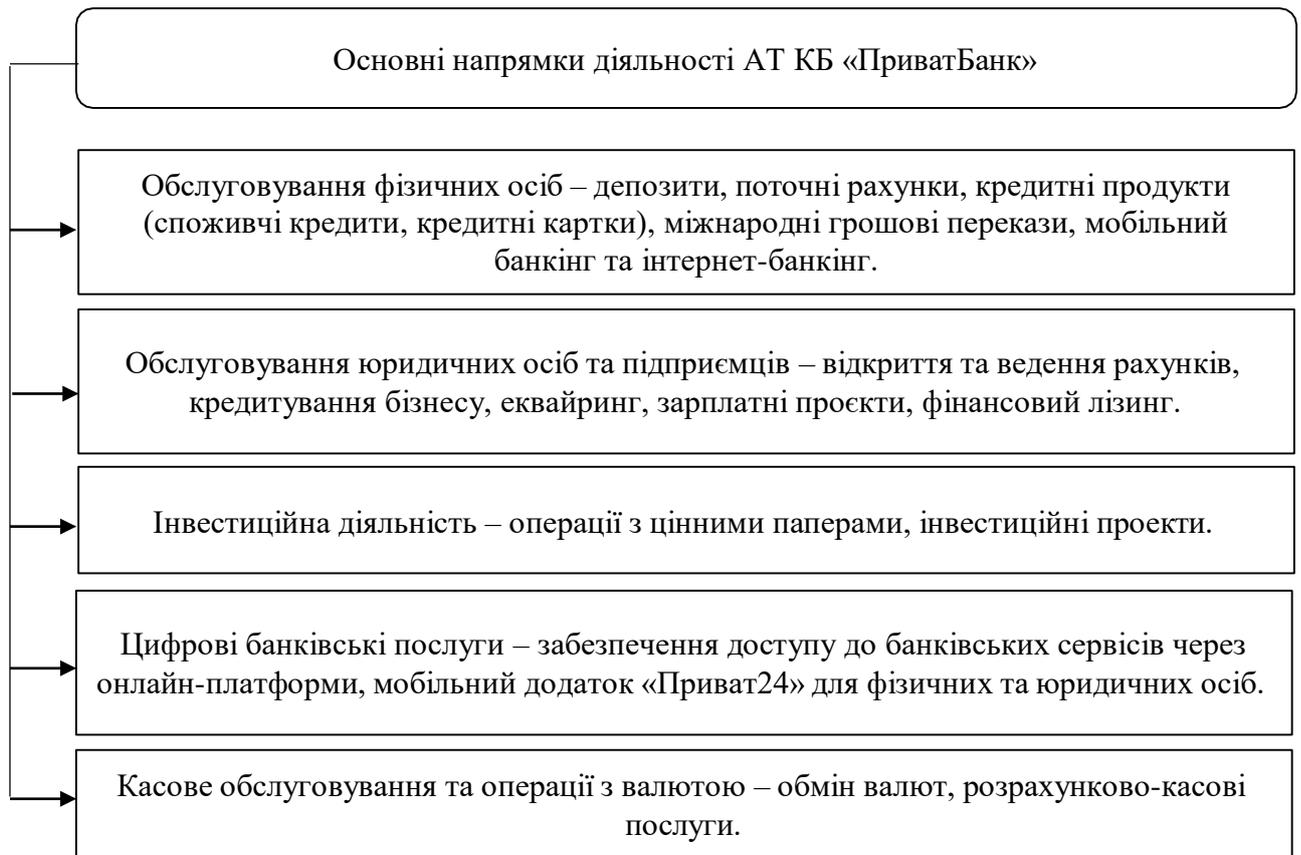


Рисунок 2.1 – Основні напрямки діяльності АТ КБ «ПриватБанк»  
(складено автором на основі [51])

Діяльність АТ КБ «ПриватБанк» регулюється законодавством України, зокрема наступними нормативно-правовими актами:

Закон України «Про банки і банківську діяльність» – визначає правові аспекти створення, функціонування, реорганізації та ліквідації банків в Україні;

Закон України «Про Національний банк України» – регламентує діяльність центрального банку, який здійснює контроль та регулювання за банками країни;

Положення Національного банку України про ліцензування банків – встановлює порядок отримання ліцензії на здійснення банківської діяльності.

інструкція з бухгалтерського обліку банківських операцій – регулює порядок ведення обліку операцій;

внутрішні положення та інструкції АТ КБ «ПриватБанк» – регламентують організацію роботи, безпеку інформації, правила обслуговування клієнтів тощо.

Головним внутрішнім документом АТ КБ «ПриватБанк», який регулює його діяльність є Статут (додаток А). У статуті визначено основні напрямки діяльності банку, мету, предмет діяльності, права та обов'язки керівних органів управління, порядок прийняття стратегічних рішень, порядок реорганізації та ліквідації банків тощо. Статутом визначено мету діяльності АТ КБ «ПриватБанк» як провадження банківської діяльності, спрямованої на отримання прибутку для власного розвитку та в інтересах власника.

Відповідно до мети основним предметом діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є надання банківських та інших фінансових послуг, як в національній, так й іноземній валюті. Здійснює свою діяльність АТ КБ «ПриватБанк» відповідно до отриманої ліцензії НБУ, яка надає право надавати фінансові послуги та проводити банківську діяльність, обслуговувати як фізичних, так і юридичних осіб. До банківських послуг АТ КБ «ПриватБанк» належать:

залучення коштів банківських металів населення, які підлягають поверненню;

відкриття та ведення рахунків клієнтів;

надання коштів та банківських металів у кредит за рахунок залучених у депозити коштів.

Слід зазначити, що протягом 2022-2024 рр. АТ КБ «ПриватБанк» функціонує у досить складному та мінливому середовищі внаслідок ведення на території України військових дій і підвищеного рівня невизначеності. Попри усі ризики АТ КБ «ПриватБанк» продовжує своє функціонування, підтримує

національну економіку шляхом залучення коштів й кредитування фізичних та юридичних осіб, надання до послуг населення банківської інфраструктури. На рис. 2.2 відображено ключові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за результатами 2024 р.

**КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»  
ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ 2024 Р.**

Прибуток до оподаткування 81 млрд грн	Чистий прибуток 40,1 млрд грн	Податок на прибуток 40,9 млрд грн
<b>АКТИВИ ТА ПАСИВИ</b>	<b>АКТИВНІ КЛІЄНТИ</b>	<b>ІНФРАСТРУКТУРА</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 761,7 млрд грн активів</li> <li>• 112,8 млрд грн</li> <li>• 621,6 млрд грн депозитів і залишків на рахунках клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18,32 млн фізичних осіб</li> <li>• 13,76 млн користувачів Приват 24</li> <li>• 910 тис. бізнес-клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1163 відділення</li> <li>• 6858 банкоматів</li> <li>• 10420 терміналів</li> <li>• 316078 POS-терміналів</li> </ul>

Рисунок 2.2 – Ключові показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за результатами 2024 р. (складено автором на основі [49])

Згідно наведених даних АТ КБ «ПриватБанк» демонструє досить високі значення по ключовим показникам, що є підтвердженням стійкості банку в умовах політико-економічної нестабільності та війни. Розмір отриманого чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» складає 40,1 млрд грн, при цьому сплачений податок склав 40,9 млрд грн. Високі показники сплаченого податку обумовлені тим, що в період воєнного стану прийнято рішення щодо збільшення оподаткування фінансових установ. Тому на державному рівні було введено ставка податку для банків на рівні 50 %, що дозволяє залучати до державного

бюджету більше коштів. АТ КБ «ПриватБанк» вдається розвиватися й нарощувати обсяги діяльності як за рахунок активної інноваційної діяльності, постійному поліпшенню бізнес-процесів, так і завдяки умовам, які склалися в зовнішньому середовищі. Зокрема, через війну НБУ підвищив суттєво облікові ставки, що вплинуло на збільшення відсоткових ставок за кредитами й депозитами. Також держава підвищила ставки по військовим облігаціям, що дозволило АТ КБ «ПриватБанк» стабільні доходи від інвестування в дані державні цінні папери.

Щодо інших важливих показників діяльності, то слід відмітити, що кількість активних клієнтів послугами АТ КБ «ПриватБанк» серед фізичних осіб склала 18,32 млн фізичних осіб, 13,76 млн користувачів мобільного банкінгу Приват 24. Активно АТ КБ «ПриватБанк» розвиває напрямок банківського обслуговування бізнес-клієнтів, кількість яких складає 910 тис. Цьому сприяє приєднання АТ КБ «ПриватБанк» до державної програми кредитування бізнесу за програмою «5-7-9», за якої бізнес має змогу отримати залучити кредити по привабливим кредитним ставкам.

Попри втрату частини банківської інфраструктури, яка знаходиться на територіях тимчасової окупації АТ КБ «ПриватБанк» продовжує її розвивати в інших регіонах, забезпечую доступ до банківських послуг усіх верств населення. Зокрема, на кінець 2024 р. АТ КБ «ПриватБанк» по всій території України (без урахування територій, які знаходяться в тимчасовій окупації) має 1163 банківських відділень, 6858 банкоматів, 10420 терміналів та 316078 POS-терміналів. У подальшому АТ КБ «ПриватБанк» планує розширювати власну банківську інфраструктуру за рахунок інноваційних технологій.

Успіх АТ КБ «ПриватБанк» на ринку також забезпечує ефективне управління банківською діяльністю, оперативне прийняття антикризових заходів. Цьому сприяє налагоджена систему управління. На рис. 2.3 наведено структуру системи управління досліджуваного банку.

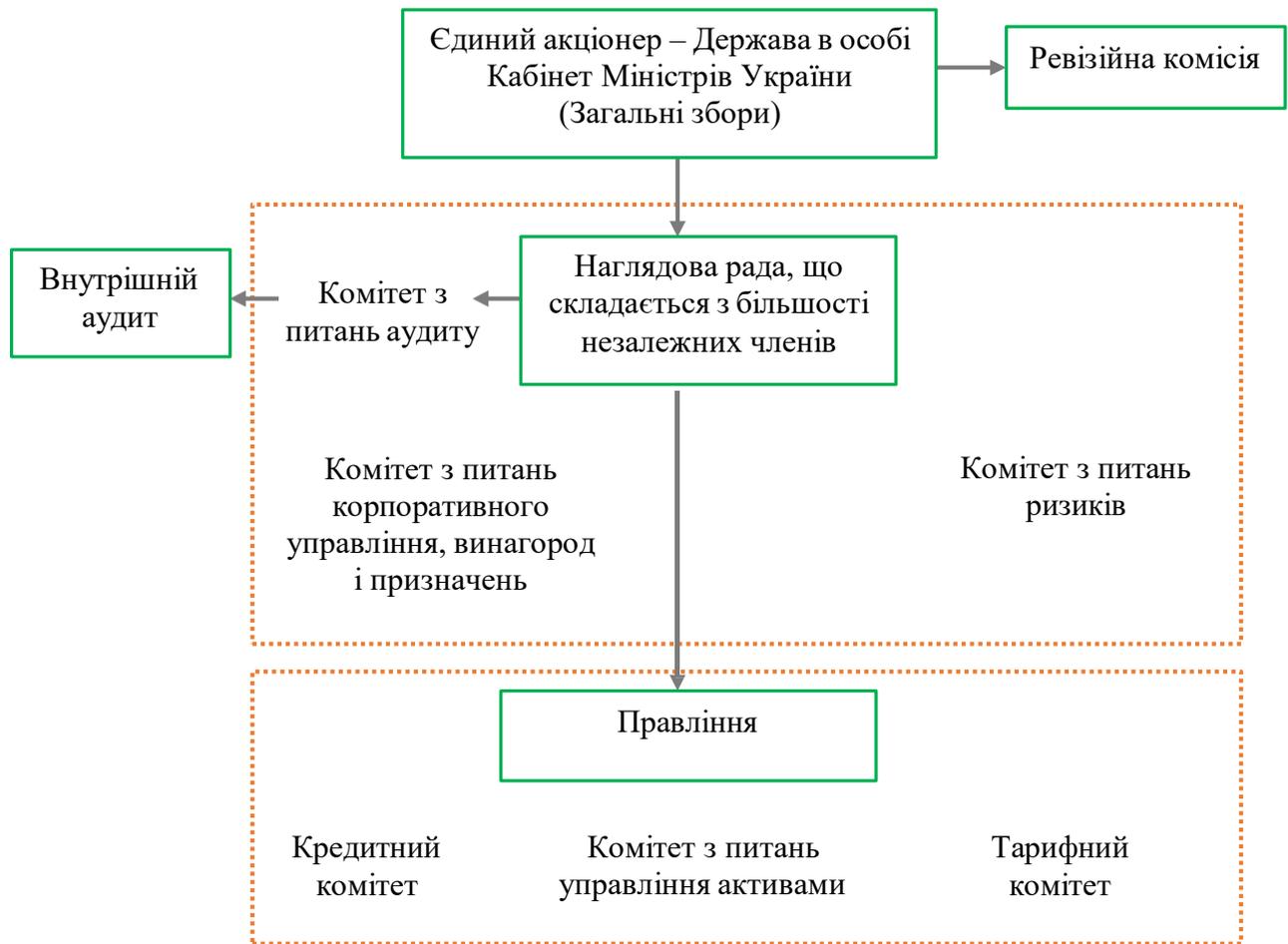


Рисунок 2.3 – Система управління АТ КБ «ПриватБанк» (складено автором на основі [51])

Існуюча система управління АТ КБ «ПриватБанк» включає три рівні управління:

- вищий – Head-office, тобто Головний офіс (ГО);
- середній – Middle-office, себто ГРУ, РУ, СФ (РП);
- нижчий – Front-office, тобто відділення.

Наявність великої кількості відділень по всій території України робить організаційну структуру управління АТ КБ «ПриватБанк» досить розгалуженою. Вона включає велику кількість структурних підрозділів, серед яких – центральний офіс, регіональні дирекції, філії, відділення, а також спеціалізовані департаменти, що відповідають за окремі напрямки діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Така структура досліджуваному банку забезпечує

ефективне функціонування АТ КБ «ПриватБанк», оперативне прийняття управлінських рішень та високий рівень доступності банківських послуг для клієнтів у різних регіонах країни.

На рис. 2.4 наведено динаміку чисельності працівників АТ КБ«ПриватБанк».

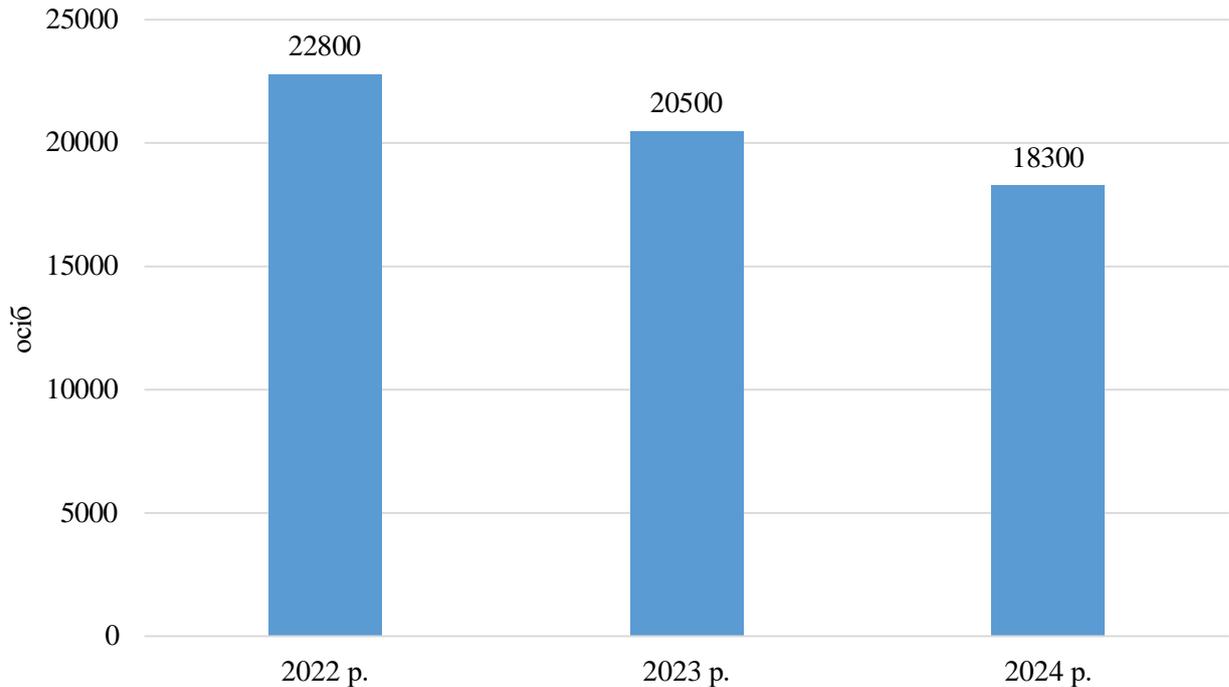


Рисунок 2.4 – Динаміка чисельності працівників АТ КБ «ПриватБанк» за 2022-2024 рр. (складено автором на основі [45])

З наведених даних видно, що АТ КБ «ПриватБанк» є великим роботодавцем, який забезпечує до 20 тис. осіб постійною роботою. Протягом 2022-2024 рр. помітне поступове скорочення чисельності працівників з 22800 осіб до 18300 осіб. Таке зниження обумовлене як загальними процесами автоматизації й цифровізації, що дозволило зменшити потребу в понаднормовій кількості працівників, так і пов'язано з мобілізаційними процесами через війну. Близько 3,9 % працівників АТ КБ «ПриватБанк» були мобілізованими до ЗСУ, згідно статистики 66 % керівних посад усіх рівнів займають жінки. Схематично організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» наведена на рис. 2.5.

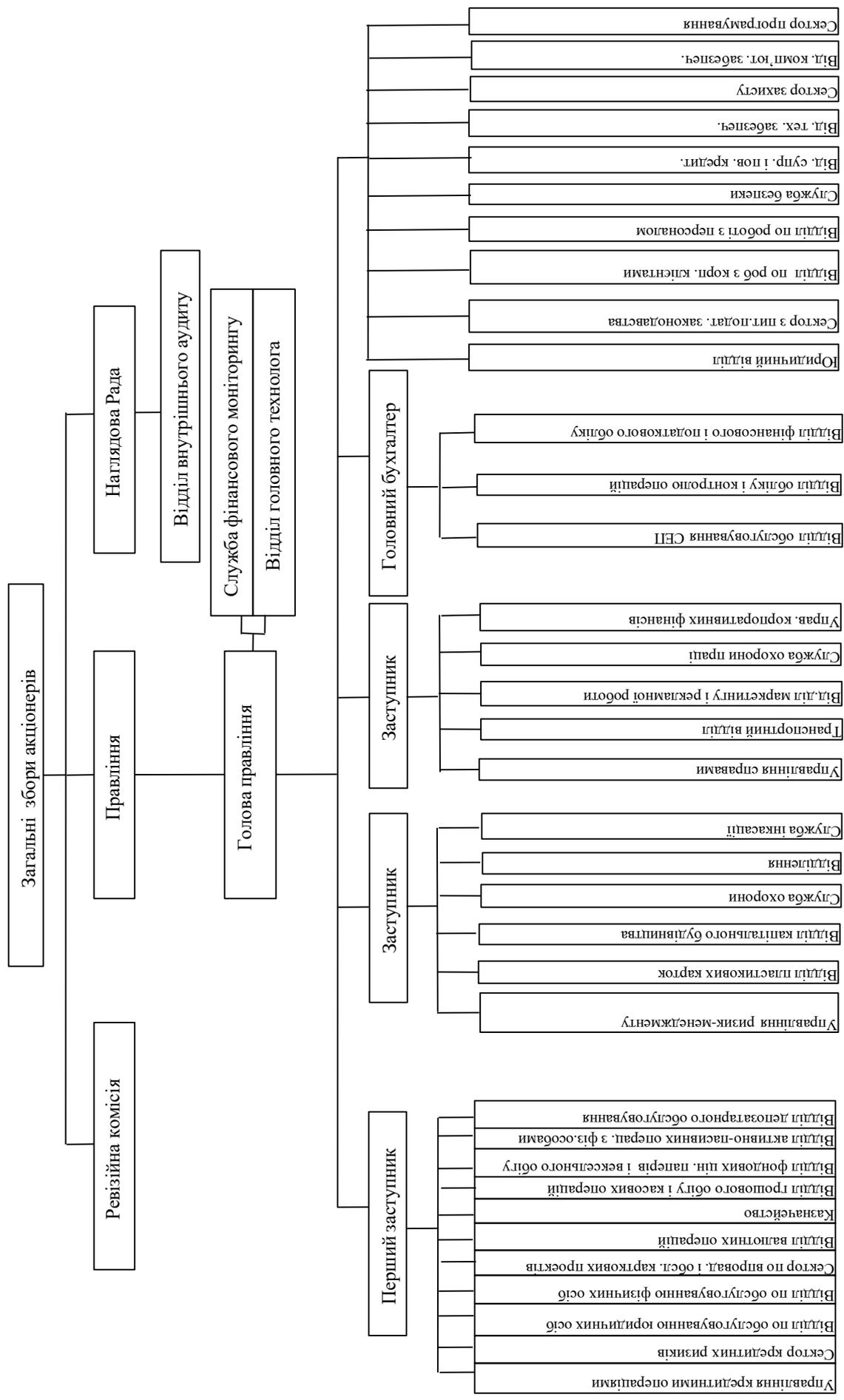


Рисунок 2.5 – Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» є адаптованою та відповідає сучасним вимогам ефективного функціонування великої фінансової установи. Основою є лінійно-функціональна структура, яка забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами банку.

При реалізації інноваційних проєктів на АТ КБ «ПриватБанк» застосовується проєктно-орієнтований підхід, що дозволяє формувати тимчасові кросфункціональні команди для досягнення конкретних цілей. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості, оперативності у прийнятті рішень та ефективному впровадженню технологічних новацій. Крім того, кожне окреме відділення АТ КБ «ПриватБанк» має власну структуру управління, яка є типовою та уніфікованою відповідно до організаційної структури головного офісу. Такий підхід забезпечує єдині стандарти управління, контроль якості обслуговування клієнтів і сприяє злагодженій роботі всієї банківської системи в межах установи. У табл. 2.2 наведено основні функції головних органів управління АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.2 – Основні функції головних органів управління АТ КБ «ПриватБанк» (складено на основі [51])

Назва органу управління	Основні функції та завдання
1	2
Кабінет Міністрів України	Здійснює управління корпоративними правами. Не бере участі в поточному управлінні банком. Визначає основні (стратегічні) напрями діяльності банку та затверджує звіти про їх виконання. Призначає правління АТ КБ «ПриватБанк». Має право отримувати будь-яку інформацію про фінансово-господарську діяльність Банку.
Наглядова Рада	Затвердження стратегії розвитку. Забезпечення конкурсного відбору для визначення кандидатів на посаду правління. Здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю. Розробка планів проведення внутрішнього аудиту. Здійснення контролю за ефективністю управління банком. Інші функції.

## Продовження табл. 2.2

1	2
Правління	Здійснює поточне управління всією діяльністю банку. Вирішує усі питання, що не належать до компетенції Кабінету Міністрів України та Наглядової ради банку. Забезпечує належне виконання обов'язків усіма структурними підрозділами. Створення комітетів для забезпечення ефективної роботи та досягнення стратегічних планів.

Зазначимо, що процес постійного удосконалення організаційної структури АТ КБ «ПриватБанк» не припиняється. Протягом останніх років банком були декілька змін у регіональній мережі АТ КБ «ПриватБанк», зокрема запровадження нових посад членів правління, створено низку підрозділів (маркетинговий комітет, комітет з питань комплаєнсу та фінансової безпеки, комітет з питань управління активами та пасивами, комітет з управління операційними ризиками та інформаційною безпекою, тендерний комітет тощо), а також переглянуто систему підпорядкування окремих організаційних одиниць.

АТ КБ «ПриватБанк» приділяє значну увагу забезпеченню безпеки своїх працівників. За охорону праці в банку відповідає спеціально призначена особа, яка координує всі заходи щодо забезпечення здорових і безпечних умов праці. У банку впроваджено ряд заходів, спрямованих на попередження нещасних випадків та професійних захворювань, зокрема, проведення регулярних навчань і тренінгів з питань охорони праці, а також забезпечення працівників усіма необхідними засобами індивідуального захисту. Для підвищення рівня безпеки проводяться інструктажі щодо правильної експлуатації обладнання, організації робочих місць та евакуаційних заходів. Крім того, для працівників доступне страхування, яке охоплює різні ризики, включаючи медичне страхування, страхування від нещасних випадків та інших непередбачуваних ситуацій. Це дає працівникам додаткову гарантію безпеки та підтримки в разі виникнення непередбачених обставин.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» є системоутворюючим усієї банківської системи України. Основними напрямками діяльності

АТ КБ «ПриватБанк» є обслуговування фізичних та юридичних осіб, відкриття рахунків, надання послуг по зберіганню їх активів та видачі кредитів, надання доступу до власної банківської інфраструктури тощо. Окрім того, що АТ КБ «ПриватБанк» суттєво впливає на економічну безпеку України, він ще і є великим роботодавцем, який забезпечує стабільною роботою до 20 тис. осіб по всій території України. Одним з головних викликів для АТ КБ «ПриватБанк» стала війна та пов'язані з нею наслідків. Попри це АТ КБ «ПриватБанк» розвивається, інвестує в нові технології та збільшує прибутки. Зокрема, за 2024 р. сума чистого прибутку банку склала 40 млрд грн як і сума сплаченого податку на прибуток.

Далі слід провести аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк», що дозволить визначити основні тенденції у розвитку банку, оцінити ефективність використання наявних ресурсів, а також встановити сильні й слабкі сторони у діяльності банку.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк»

Проведення своєчасного аналізу фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є важливим завданням, яке дозволяє оцінити ефективність його функціонування в умовах війни та ризиків й визначити резерви для поліпшення. Отримана інформація за результатами такого аналізу служить вищому керівництву основою для прийняття управлінських рішень, вжиття коригуючих заходів направлених на підвищення ефективності діяльності, оптимізації бізнес-процесів, ліквідації слабких сторін. Для проведення такого аналізу використано фінансову звітність досліджуваного банку за 2021-2023 рр., яка представлена у додатках Б-Г. Зауважимо, що на момент проведення дослідження офіційна повна фінансова звітність АТ КБ «ПриватБанк» відсутня. Тому звітним роком у дослідженні є 2023 р. відносно якого будемо визначати відхилення до попередніх років.

У табл. 2.3 наведено склад та структуру активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.3 – Склад та структуру активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр., млн грн (розраховано автором за даними додатків Б-Г)

Показники	Роки						Абсолютний приріст			
	2021		2022		2023		2023-2021		2023-2022	
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	52835	13,17	96380	17,83	152282	22,39	99447	9,22	55902	4,56
Заборгованість інших банків	26243	6,54	103837	19,21	134237	19,74	107994	13,2	30400	0,53
Кредити та аванси клієнтів	68218	17	68084	12,59	92019	13,53	23801	-3,47	23935	0,94
Інвестиційні цінні папери	222277	55,39	239752	44,35	271847	39,97	49570	-15,42	32095	-4,38
Поточні податкові активи	9978	2,49	9097	1,68	4	0,00	-9974	-2,49	-9093	-1,68
Інвестиційна нерухомість	1989	0,50	2155	0,40	2340	0,34	351	-0,16	185	-0,06
Активи з права користування	1266	0,32	1389	0,26	1952	0,29	686	-0,03	563	0,03
Основні засоби та нематеріальні активи	6074	1,51	5228	0,97	6768	1	694	-0,51	1540	0,03
Інші фінансові активи	2644	0,66	4309	0,80	9504	1,4	6860	0,74	5195	0,6
Інші активи	9150	2,28	9869	1,83	9095	1,34	-55	-0,94	-774	-0,49
Майно, що перейшло у власність банку	615	0,15	432	0,08	0	0	-615	-0,15	-432	-0,08
Необоротні активи, утримані для продажу	7	0,00	64	0,01	20	0,00	13	0	-44	-0,01
Усього активів	401296	100	540596	100	680068	100	278772	0	139472	0

Вартість активів АТ КБ «ПриватБанк» показує щорічний приріст, сукупне трьох річне зростання склало 278772 млн грн. На кінець звітнього року активи банку оцінювалися у 680068 млн грн. Динаміка зростання показує лінійний характер щорічно збільшуючись орієнтовно на 139 472 млн грн. Такі зміни є позитивними та свідчать про інтенсивний розвиток банку та ефективне

управління активами. На рис. 2.6 наведено динаміку активів банку за 2021-2023 рр.

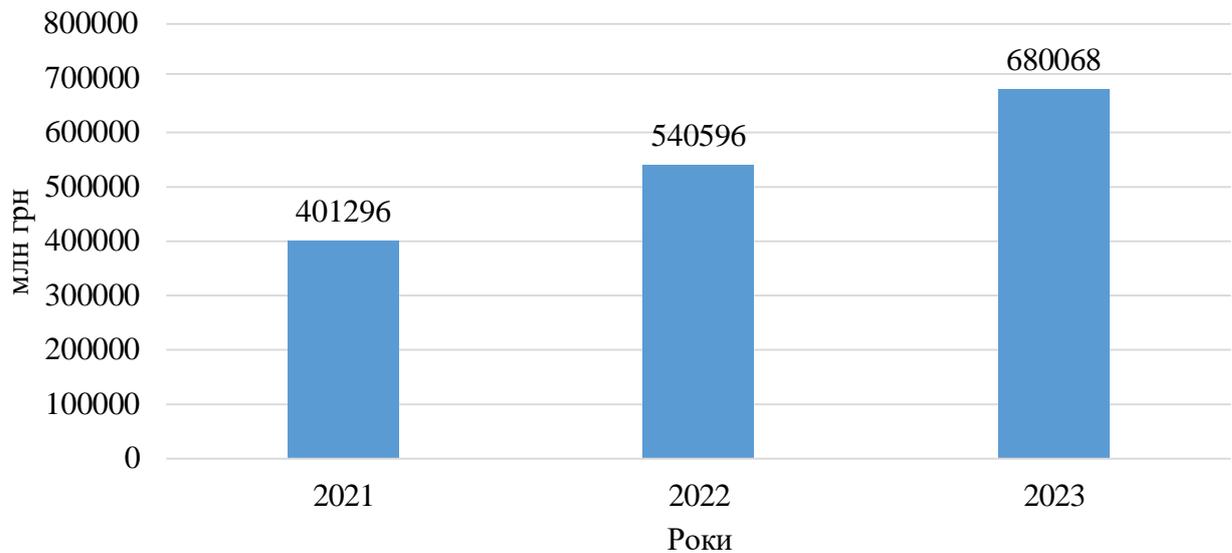


Рисунок 2.6 – Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.  
(побудовано автором за даними додатку Б-Г)

Ріст активів АТ КБ «ПриватБанк» відбувається на фоні суттєвого зростання грошових коштів та їх еквівалентів та обов’язкових резервів. Даний актив за 2021-2023 рр. зріс з 52835 млн грн до 152282 млн грн, тобто за три роки зростання склало 9,22 % або 99447 млн грн у грошовому значенні. Зростання грошових активів є позитивним та свідчить про збільшення частки ліквідних активів. Частка грошових коштів у 2021 р. складала 13,17 %, у 2022 р. відбулося зростання до 17,83 %, а за результатами 2023 р. їх частка досягла 22,39 %.

Зростання грошових активів АТ КБ «ПриватБанк» відбулося з двох причин. По-перше, АТ КБ «ПриватБанк» проводило активну маркетингову діяльність, збільшило відсоткові ставки по депозитам, розробило нові депозитні програми, що дозволило залучити додаткові кошти на зберігання з боку як фізичних осіб, так і юридичних. По-друге, Національний банк України в умовах воєнного стану встановив більш жорсткіші вимоги щодо формування резервів банків у грошових коштах.

Найбільшу частку в активах АТ КБ «ПриватБанк» займають інвестиційні цінні папери, хоча їх питома вага й демонструє деяке зменшення за рахунок більш високих темпів зростання інших активів. Частка даного виду активів за 2021-2023 рр. зменшилася з 55,39 % до 39,97 %. У абсолютному вимірі їх розмір постійно зростає і у 2023 р. досягає 271847 млн грн, що на 49570 млн грн більше за 2021 р. та на 32095 млн грн більше від 2022 р. Зростання розміру інвестиційних цінних паперів зумовлено активною інвестиційною діяльністю АТ КБ «ПриватБанк». Банк активно купляв державні військові облігації, середня дохідність яких складала 17-22 %. Це дозволило АТ КБ «ПриватБанк» як отримувати дивіденди, так й забезпечувати фінансову підтримку збройних сил України в умовах воєнного стану.

АТ КБ «ПриватБанк» активно кредитувало інші банки, що призвело до зростання заборгованості інших банків з 26243 млн грн у 2021 р. до 134237 млн грн, тобто дана стаття активів зросла фактично у 5 разів.

Далі у табл. 2.4 розглянуто склад та структуру капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.4 – Склад та структуру капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр., млн грн (розраховано автором за даними додатків Б-Г)

Показники	Роки			Абсолютний приріст, млн грн		Темп зростання, %	
	2021	2022	2023	2023-2021	2023-2022	2023-2021	2023-2022
Акціонерний капітал	206060	206060	206060	0	0	0	0
Емісійний дохід	23	23	23	0	0	0	0
Резерв переоцінки приміщень	794	521	0	-794	-521	-100	-100
Нереалізований (збиток)/прибуток від інвестиційних цінних паперів	-4886	-15690	-1714	3172	13976	-64,92	-89,08
Результат від операції з акціонером	12174	12174	12174	0	0	0	0
Загальні резерви та інші фонди	9696	11449	12959	3263	1510	33,65	13,19
Накопичений дефіцит	-157247	-156749	-144472	12775	12277	-8,12	-7,83
Частка неконтролюючих учасників	1	1	2	1	1	100	100
Усього капіталу	66615	57789	85032	18417	27243	27,65	47,14

Акціонерний капітал АТ КБ «Приватбанк» протягом 2021-2023 рр. був незмінним та склав 206060 млн грн. Акціонерний капітал формується з внеску його власника, тобто держави. Незмінність обсягів акціонерного капіталу свідчить про його стабільність банку та відсутність потреби у до фінансуванні.

Розмір емісійного доходу АТ КБ «Приватбанк» також був незмінним та склав 23 млн грн. Це свідчить про те, що банк не проводив нових емісій цінних паперів. Резерв переоцінки приміщень банку за результатами 2023 р. був відсутнім.

Протягом 2021-2023 рр. АТ КБ «Приватбанк» мав сформований нереалізований збиток від інвестиційних паперів, одразу слід зауважити про його зменшення у звітному році. Дане зменшення склало 3172 млн грн порівняно з 2021 р. та 13976 млн грн відносно 2022 р. Зменшення збитку є свідченням більш ефективної інвестиційної діяльності досліджуваного банку. Своєю чергою значний сформований збиток у 2022 р. зумовлений «шоковим» станом фінансової та банківської системи України в умовах війни й високого рівня інфляції. У наступному році АТ КБ «Приватбанк» був більш адаптованим до нових реалій функціонування.

Накопичений дефіцит АТ КБ «Приватбанк» зменшився на 12,775 млн грн, що є позитивною зміною. Дана динаміка вказує на поліпшення фінансового стану АТ КБ «Приватбанк» та на успішні спроби зменшити збитки через ефективніше управління ресурсами. Зменшення накопиченого дефіциту відбувається завдяки прибутковій діяльності АТ КБ «Приватбанк», що дозволяє частково покривати дефіцит, який був сформований у попередніх роках.

Сукупний розмір капіталу АТ КБ «Приватбанк» демонструє поступове зростання. При цьому темпи зростання щороку збільшуються. На кінець 2023 р. капітал банку склав 85032 млн грн, що на 27,65 % більше від 2021 р. та на 47,14 % більше за попередній рік. Зростання капіталу свідчить про поліпшення фінансового стану АТ КБ «Приватбанк» та зменшення фінансових ризиків. На рис. 2.7 наведено динаміку капіталу досліджуваного банку за 2021-2023 рр.

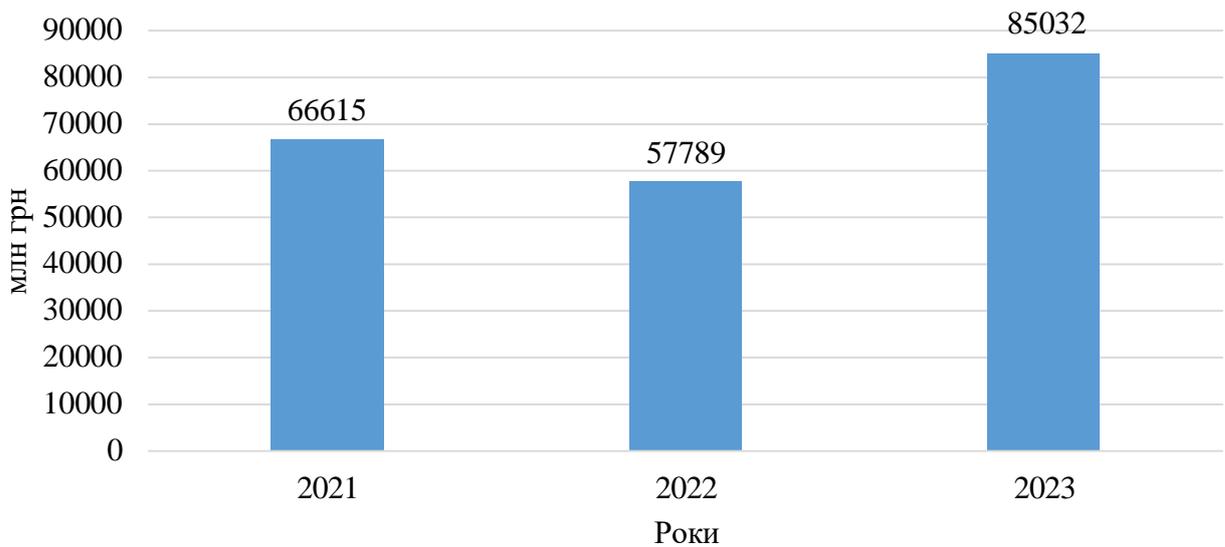


Рисунок 2.6 – Динаміка капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.  
(побудовано автором за даними додатку Б-Г)

Загалом зміни у складі та структурі капіталу АТ КБ «ПриватБанк» свідчать про позитивні тенденції: зменшення накопиченого дефіциту, зростання загальних резервів та покращення результатів від інвестиційних цінних паперів.

За нормативними показниками ліквідності АТ КБ «Приватбанк» протягом 2021-2023 р. можна говорити про дотримання банком економічних нормативів та вимог, встановлених НБУ (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка нормативних показників капіталу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (розраховано автором за даними додатків Б-Г)

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення	
		2021	2022	2023	2023-2022	2023-2022
Норматив регулятивного капіталу, млн грн (Н1)	>500 млн грн >200 млн грн (від 18.06.2020)	43050	54582	64843	21793	10261
Норматив адекватності регулятивного капіталу, % (Н2)	>10 %	27,32	23,02	21,75	-5,57	-1,27
Норматив достатності основного капіталу, % (Н3)	>7 % (від 01.01.2020)	13,67	11,51	10,88	-2,79	-0,63

Норматив регулятивного капіталу показує його щорічне зростання і за результатами 2023 р. складає 64843 млн грн, що перевищує його значення 2021 р. на 21793 млн грн та на 10261 перевищує значення 2022 р. Також протягом всього аналізованого періоду даний показник повністю відповідає встановленим нормативам НБУ. Це відбувається на фоні загального зростання прибутку АТ КБ «ПриватБанк» та нарощування резервів в умовах економічної нестабільності. Зазначене вказує на високий рівень фінансової стійкості банку.

Норматив адекватності регулятивного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» демонструє негативну динаміку до зменшення з 27,32 % до 21,75 % за аналізований період. Сукупне зменшення склало 5,57 %. Це зниження вказує на більш ризикову інвестиційну діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Попри це зменшення, його значення повністю відповідає встановленим нормативним значенням.

Норматив достатності основного капіталу АТ КБ «ПриватБанк» аналогічно до попереднього показника показує негативну динаміку до зменшення з 13,67 % у 2021 р. до 10,88 % у 2023 р. Це вказує на зменшення частки основного капіталу у загальних джерелах, що може свідчити про зміну у фінансовій політиці банку. Попри такі зменшення даний норматив банку продовжує перебувати в зоні нормативного значення.

Проте зниження нормативів адекватності капіталу (Н2) і достатності основного капіталу (Н3) може вказувати на певні ризики, пов'язані з активним використанням капіталу, зменшенням частки основного капіталу або потребою у коригуванні структури капіталу для підтримки високої платоспроможності. З урахуванням певних негативних змін АТ КБ «ПриватБанк» слід ретельно контролювати значення цих нормативів й не допускати подальшого зниження, нижче порогових значень.

В таблиці 2.6 наведена динаміка сучасних нормативів ліквідності банку, що розраховуються банками України (NSFR, LCR<sub>вв</sub>, LCR<sub>ів</sub>), протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.6 – Динаміка сучасних нормативів ліквідності АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (розраховано автором за даними додатків Б-Г)

Коефіцієнт	Роки			Абсолютне відхилення	
	2021	2022	2023	2023-2021	2023-2022
NSFR, %	156,57	182,24	185,21	28,64	2,97
LCR <sub>ВВ</sub> , %	258,85	311,01	462,8	203,95	151,79
LCR <sub>ів</sub> , %	200,36	260,14	266,1	65,74	5,96

У 2021 р. значення коефіцієнта NSFR становило 156,57 %, а до 2023 р. воно збільшилося до 185,21 % або на 28,64 %. Таке зростання вказує на поступове покращення стабільності джерел фінансування АТ КБ «ПриватБанк», що забезпечує його здатність покривати довгострокові фінансові потреби навіть у умовах потенційних фінансових шоків. Це є позитивною тенденцією, що свідчить про збільшення рівня стійкості до фінансових ризиків.

Коефіцієнт LCR<sub>ВВ</sub> збільшився з 258,85 % до 462,8 %, що є значним зростанням на 203,95 %. Приріст на 151,79 % між 2022 і 2023 роками також свідчить про покращення ліквідності банку в контексті забезпечення короткострокових зобов'язань у внутрішній валюті.

Показник LCR<sub>ів</sub> також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 200,36 % у 2021 р. до 266,1 % у 2023 р., що вказує на покращення здатності банку покривати свої короткострокові зобов'язання в іноземній валюті. Це є важливим індикатором для банку, оскільки він демонструє здатність банку зберігати фінансову стійкість та платоспроможність навіть при змінах валютних курсів та фінансових умов.

Загалом, зміни в цих коефіцієнтах свідчать про значне поліпшення ліквідності та фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». Збільшення значень NSFR, LCR<sub>ВВ</sub> та LCR<sub>ів</sub> є позитивною тенденцією, яка демонструє, що банк зумів покращити свою здатність підтримувати ліквідність та стабільність у різних валютах, що важливо для забезпечення його платоспроможності та здатності адаптуватися до змін фінансового середовища.

На заключному етапі аналізу в табл. 2.7 наведена динаміка доходів та витрат банку протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.7 – Динаміка доходів та витрат АТ КБ «ПриватБанк» у 2021-2023 рр., млн грн (розраховано автором за даними додатків Б-Г)

Стаття	2021	2022	2023	Відхилення (2021-2022)		Відхилення (2023-2022)	
				Абс.	%	Абс.	%
Відсоткові доходи	35854	43686	66237	30383	84,74	22551	51,62
Відсоткові витрати	6537	3768	6617	80	1,22	2849	75,61
Чистий відсотковий дохід	29317	39918	59620	30303	103,36	19702	49,36
Комісійні доходи	35057	32945	41589	6532	18,63	8644	26,24
Комісійні витрати	11840	12505	17150	5310	44,85	4645	37,15
Чистий прибуток (збиток) від операцій з іноземною валютою	3226	14655	10174	6948	215,38	-4481	-30,58
Прибуток до оподаткування	35067	34672	72877	37810	107,82	38205	110,19
Чистий прибуток (збиток)	35050	30198	37857	2807	8,01	7659	25,36

Основним джерелом доходів АТ КБ «ПриватБанк» є отримані відсотки за видані кредити й аванси клієнтами, а також інвестування коштів у військові облигації та інші фінансові інструменти. На рис. 2.7 наведено динаміку чистого відсоткового доходу банку.

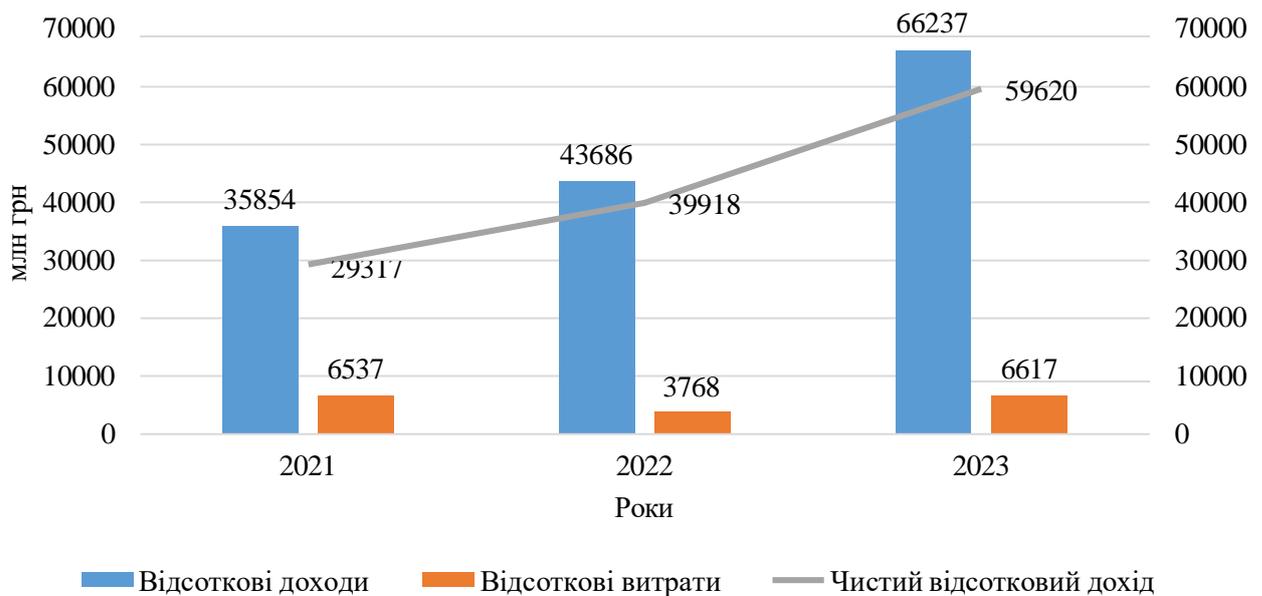


Рисунок 2.7 – Динаміка чистого відсоткового доходу АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (побудовано автором за даними додатку Б-Г)

Чистий відсотковий дохід демонструє позитивне зростання у 2023 р. на 30303 млн грн порівняно з 2021 р., тобто збільшення відбулося у два рази. Сума чистого відсоткового доходу за результатами 2023 р. складала 59620 млн грн, що також на 19702 млн грн або 49,36 % більше від попереднього року. Такі зміни є позитивними та свідчать на ефективну кредитну та інвестиційну політику АТ КБ «ПриватБанк», які дозволяють генерувати стабільні доходи банку. В основному відсоткові доходи зросли за рахунок ефективного вкладення коштів у військові облігації під високі відсотки, а також кредитування малого та середнього бізнесу. Зокрема, АТ КБ «ПриватБанк» приєдналося до державної програми кредитування МСБ за зниженими відсотковими ставками «5-7-9».

Іншим джерелом доходів банку є комісійні доходи, динаміка яких наведена на рис. 2.8.

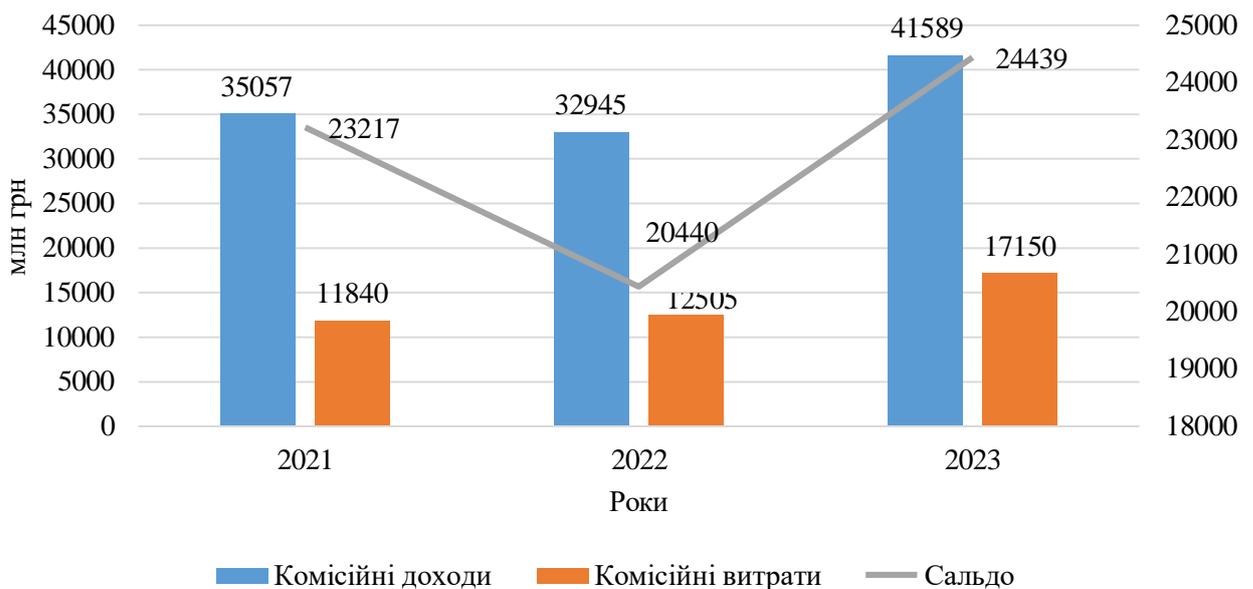


Рисунок 2.8 – Динаміка комісійних доходів АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (побудовано автором за даними додатку Б-Г)

АТ КБ «ПриватБанк» генерує стабільні комісійні доходи. Даний вид доходів формується шляхом У 2021 р. їх розмір складав 35057 млн грн, у 2022 р. відбулося зменшення до 32945 млн грн. Таке зменшення обумовлено зниженням обсягів операцій в перший рік повномасштабної війни, зокрема через втрату частини банківської інфраструктури АТ КБ «ПриватБанк» й неможливості

обслуговування на непідконтрольній території клієнтів. Також для підтримки населення в умовах війни були зменшені комісійні відсотки для клієнтів, зокрема вимушених переселенців, волонтерів тощо. У 2023 р. з відновленням економічної активності розмір комісійних доходів зріс на 26,24 % і склав їх сукупний розмір 41589 млн грн. АТ КБ «ПриватБанк» комісійні доходи отримує за обслуговування рахунків клієнтів, операції з картками, комісії за переведення коштів тощо.

На рис. 2.9 наведено динаміку чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр.

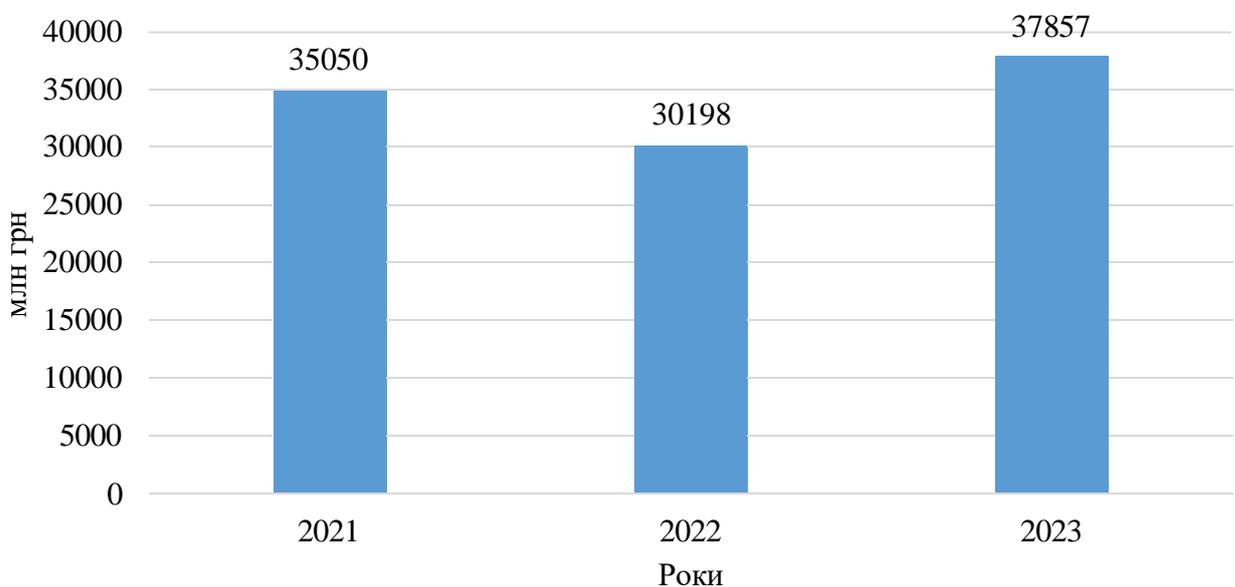


Рисунок 2.9 – Динаміка чистого прибутку АТ КБ «ПриватБанк» за 2021-2023 рр. (побудовано автором за даними додатку Б-Г)

Отримані результати вказують на досить прибуткову та ефективну діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Сума чистого прибутку в умовах воєнного стану не лише збереглася, але й показує зростання у 2023 р., що свідчить про адаптивність АТ КБ «ПриватБанк». У 2021 р. сума чистого прибутку банку склала 35050 млн грн, у 2022 р. відбулося деяке зменшення до 30198 млн грн. Варто зазначити, що саме у 2022 р. АТ КБ «ПриватБанк» втратив велику кількість відділень, банкоматів, терміналів та інших складових його банківської

інфраструктури через військові дії. У 2023 р. розмір чистого прибутку перевищив довоєнний період та склав 37857 млн грн. Це при тому, що за результатами 2023 р. АТ КБ «ПриватБанк» сплатив 50 % податок на прибуток. Через воєнний стан та потребу в підтримці фінансової стабільності, наповненості державного бюджету, НБУ підвищив тимчасово ставку оподаткування на прибуток фінансових установ. Отримана сума чистого прибутку дозволяє АТ КБ «ПриватБанк» функціонувати на засадах самоокупності, активно інвестувати у власний розвиток, поліпшувати умови праці персоналу, проводити навчання працівників тощо.

Таким чином, результати проведеного аналізу засвідчили високу стійкість й адаптивність АТ КБ «ПриватБанк» до змін та глобальних викликів. АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 рр. наростив вартість активів, збільшив обсяги ліквідних активів та сформував достатній рівень фінансових ресурсів. Показники ліквідності та капіталу повністю відповідали встановленим нормативам НБУ і виступають індикаторами фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». Протягом аналізованого періоду банк збільшив як відсоткові, так й комісійні доходи, що свідчить про його ефективну інвестиційну та фінансову політику. Зокрема, чистий відсотковий дохід АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 р. зріс вдвічі порівняно з 2021 р.

Однією з головних умов забезпечення успіху АТ КБ «ПриватБанк» є його активний інноваційний розвиток. Далі проведемо аналіз стану інноваційного розвитку банку.

### 2.3 Сучасний стан інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів

АТ КБ «ПриватБанк» як і весь інший бізнес України стикається з безпрецедентними глобальними викликами. Головними з них є війна і щоб вижити та продовжувати функціонування у таких умовах важливого значення

набуває інноваційний розвиток, який забезпечує гнучкість суб'єктів господарювання, оптимізацію бізнес-процесів, а також зменшення негативного впливу глобальних викликів.

На АТ КБ «ПриватБанк» інновації закладені у стратегію розвитку банку та є головним вектором забезпечення безперервності фінансової діяльності, поліпшення клієнтського сервісу та адаптації до глобальних викликів в умовах війни. З цією метою у банку створена розгалужена система управління інноваційним розвитком, яка створює цілу екосистему інноваційних рішень. На рис. 2.10 представлено систему управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк».



Рисунок 2.10 – Система управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк»

**Примітка.** Авторська розробка

Система управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» складається з декількох рівнів. Найвищим рівнем є наглядова рада та правління банком. У їх компетенцію входить визначення стратегії інноваційного розвитку, затвердження ключових інноваційних проєктів для подальшої реалізації, розподіл фінансування інновацій тощо.

У їх підпорядкування знаходиться комітет з інновацій та технологічного розвитку, який був створений лише у 2023 р. Головна ціль його створення полягає у координуванні й контролі діяльності АТ КБ «ПриватБанк» по інноваційному розвитку. ключовими його завданнями є контроль за реалізацію інноваційних проєктів, оцінку їх ефективності, здійснення моніторингу за інноваційною діяльністю. Статистичні дані про результати впроваджених інноваційних проєктів служать у подальшому базою для постійного поліпшення, недопущення повторних помилок тощо.

В штаті АТ КБ «ПриватБанк» передбачений директор з інновацій. Він забезпечує поточне керівництвом процесами розробки та імплементації інновацій, координує діяльність підрозділів інноваційного розвитку. У його підпорядкування знаходиться департамент інноваційного розвитку, який виконує дорадчу функцію. Готовий та представляє звіти, контролює за ходом реалізації інноваційних проєктів, звітує директору з інновацій. Ефективна взаємодія усіх ланок управління дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити корективи.

Департаменту інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» підпорядковується 5 функціональних підрозділів: R&D центр, лабораторія інновацій, управління цифровою трансформацією, центр впровадження, ІТ-інфраструктура. Між цими підрозділами розподілені основні напрямки діяльності у сфері інноваційного розвитку банку. Такий підхід до організації системи управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» сприяє налагодженій комунікації, взаємодії між підрозділами, їх спеціалізації, а також відсутністю дублювання функцій. В підсумку це забезпечує системний й

безперервний підхід АТ КБ «ПриватБанк» до інноваційного розвитку, пошуку інноваційних рішень для поліпшень.

При реалізації окремих інноваційних проєктів на АТ КБ «ПриватБанк» формуються спеціалізовані проєктні команди, до складу яких входять фахівці з різних підрозділів банку – ІТ, маркетингу, аналітики, ризик-менеджменту, обслуговування клієнтів тощо. Такі команди працюють над розробкою, тестуванням та впровадженням нових продуктів і сервісів. Для генерації на АТ КБ «ПриватБанк» інноваційних ідей активно практикується застосування методу мозкового штурму, що дозволяє виявити нестандартні підходи до вирішення актуальних задач.

Крім того, фахівці АТ КБ «ПриватБанк» постійно підтримують професійні зв'язки з іншими банківськими установами, зокрема закордонними, з метою вивчення та адаптації їхнього найкращого досвіду у сфері цифрових технологій. Важливою складовою інноваційної діяльності банку є також активна співпраця з представниками бізнесу, стартапами та технологічними компаніями для пошуку спільних рішень, що сприяють розвитку фінансових послуг нового покоління.

Варто додати, що АТ КБ «ПриватБанк» за результатами 2023 р. визнаний найбільш технологічним банком України (рис. 2.11).

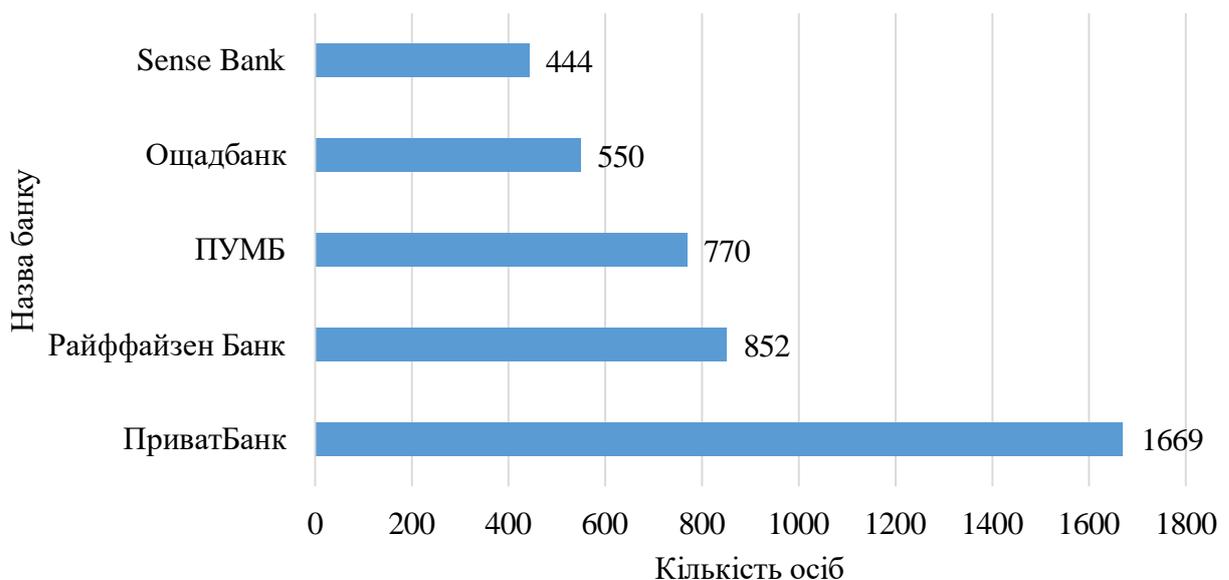


Рисунок 2.11 – Рейтинг найбільш технологічних банків України (побудовано автором за даними [56])

Даний рейтинг сформований на основі кількості працівників ІТ-підрозділів, які у банківських установах відіграють ключову роль в інноваційному розвитку. Головні інновації в даному секторі відбуваються саме завдяки цифровим рішенням, програмному забезпеченню, поліпшення взаємодії в цифровому середовищі. За результатами 2023 р. на АТ КБ «ПриватБанк» налічувалося 1669 осіб. В дану цифру входять технічні спеціалісти, топ-менеджмент, маркетингологи, сапорти, HR, юридичні відділи та інший адміністративний персонал, який формує собою окрему інноваційну екосистему на АТ КБ «ПриватБанк». Така кількість фахівців практично у два рази перевищує Райфайзен Банк Аваль, який знаходиться на другій позиції та налічує 852 особи.

В умовах «кадрового голоду», через міграційні та мобілізаційні процеси в Україні, АТ КБ «ПриватБанк» залучає кращих фахівців завдяки високій заробітній платі, наданні соціального пакету та бронюванню як критично важливих працівників, надання доступу до потужної інноваційної банківської інфраструктури, що дозволяє реалізовувати й апробувати власні розробки під керівництвом кращих фахівців галузі. Також за потреби АТ КБ «ПриватБанк» співпрацює з провідними ІТ-компаніями, разом з якими розробляє інноваційні рішення.

АТ КБ «ПриватБанк» активно працює над розвитком нових технологічних рішень. Це дозволяє не лише підвищувати конкурентоспроможність банку, але й надає якісні послуги для бізнесу, можливості швидкої адаптації до змін. Зокрема, такими рішеннями став запуск Business GO та мобільних рішень для безготівкових розрахунків. Це надало можливість бізнесу отримати знижки на пальне при у мережі заправок АЗК WOG, безготівкові платежі, автоматизацію окремих обов'язкових платежів. Навколо запуску Business GO планується формування цілісної екосистеми підтримки малого та середнього бізнесу. Ця екосистема включає систему переваг: від суттєвих знижок на пальне до впровадження спеціалізованих мікросервісів, що сприяють розвитку підприємницької діяльності в умовах цифрової трансформації економіки [49].

В умовах викликів воєнного стану АТ КБ «ПриватБанк» акцент робив на колаборацію та співпрацю з бізнесом. У рамках чого були залучені різні стейкхолдери для пошуку інноваційних рішень, реалізації спільних проєктів, партнерств тощо.

Також інноваційним продуктом АТ КБ «ПриватБанк» став запуск технології цифрового підпису SmartID, що суттєво полегшило ведення електронного документообігу. Таке рішення дозволило бізнесу дистанційно укладати угоди, обробляти платежі. Можна констатувати, що інновації АТ КБ «ПриватБанк» вийшли далеко за рамки звичайних банківських послуг. Досліджуваний банк намагається шукати інноваційні рішення для бізнесу в усіх напрямках, що забезпечує завоювання довіри, покращення взаємодії й низку інших переваг.

Крім того, інтеграція банківських сервісів з бухгалтерськими програмами сприяє автоматизації фінансового обліку в суб'єктах підприємницької діяльності, що, у свою чергу, забезпечує зменшення витрат на управлінську діяльність та підвищення ефективності бізнес-процесів. З метою підвищення фінансової безпеки АТ КБ «ПриватБанк» також надає сервіси з перевірки ділової репутації потенційних партнерів, що дозволяє підприємствам мінімізувати ризики здійснення неуспішних або шахрайських угод та сприяє формуванню прозорого ділового середовища.

Активно АТ КБ «ПриватБанк» впроваджує інновації й у сфері соціальної відповідальності. У партнерстві з компанією Mastercard АТ КБ «ПриватБанк» реалізує програму «Бізнес-школа для захисників», спрямовану на надання ветеранам та військовослужбовцям необхідних знань і навичок для започаткування та розвитку власного бізнесу в мирний період. Програма охоплює ключові теми для підприємців-початківців, зокрема реєстрацію бізнесу, фінансове планування, бюджетування та управління операціями.

Окрім теоретичних занять, програма передбачає надання спеціальних пропозицій для учасників, таких як доступ до банківських сервісів та особливі умови кредитування, що створюють сприятливі умови для комфортного ведення

бізнесу ветеранами. Завдяки впровадженню сучасних технологічних рішень, АТ КБ «ПриватБанк» забезпечує стабільність своєї діяльності, розширює можливості дистанційного обслуговування клієнтів та посилює рівень кібербезпеки. Зазначене дозволяє банку ефективно підтримувати економіку країни навіть у критичних умовах, зокрема в умовах війни.

Уся діяльність АТ КБ «ПриватБанк» пронизана різноманітними інноваційними технологіями, які охоплюють широкий спектр – від малих інновацій, що передбачають точкові поліпшення існуючих процесів, до масштабних проєктів, які здійснюють революційні зміни в банківському секторі. Інновації банку не обмежуються лише поліпшенням продуктових пропозицій, таких як вдосконалення кредитних та депозитних програм. Вони також включають оновлення існуючих платформ, розробку нових стартапів, впровадження сучасних технологій у цифрові сервіси та активну участь у глобальних трендах банківської індустрії. Багатогранність і велика кількість інновацій робить неможливим охопити всі з них у одному описі, однак кожна з них сприяє підвищенню ефективності та забезпеченню конкурентоспроможності банку на ринку.

Уся діяльність АТ КБ «ПриватБанк» пронизана різноманітними інноваційними технологіями, які охоплюють широкий спектр – від малих інновацій, що передбачають точкові поліпшення існуючих процесів, до масштабних проєктів, які здійснюють революційні зміни в банківському секторі. Інновації АТ КБ «ПриватБанк» не обмежуються лише поліпшенням продуктових пропозицій, таких як вдосконалення кредитних та депозитних програм. Вони також включають оновлення існуючих платформ, розробку нових стартапів, впровадження сучасних технологій у цифрові сервіси та активну участь у глобальних трендах банківської індустрії. Багатовекторність та велика кількість інновацій АТ КБ «ПриватБанк» унеможлиблює розгляд абсолютно усіх. На основі проведеного детального аналізу на рис. 2.12 виділено найбільш вагомі інновації АТ КБ «ПриватБанк» у 2023-2025 рр.



Рисунок 2.12 – Найбільш вагомі інновації АТ КБ «ПриватБанк» у 2023-2025 рр.

**Примітка.** Авторська розробка

Сьогодні АТ КБ «ПриватБанк» є не просто інноваційним банком, а цілою екосистемою для розвитку інновацій в Україні. АТ КБ «ПриватБанк» завдяки інноваціям не лише поліпшує власні сервіси, але й підтримує вітчизняні стартапи. АТ КБ «ПриватБанк» відкритий до нових ідей та партнерств, кожен може запропонувати власний інноваційний проєкт. Якщо керівництво банку, його департаменти схваллять ідею чи креативні рішення, то АТ КБ «ПриватБанк» профінансує його й надасть всю технічну, ресурсну, науково-дослідну інфраструктуру для її реалізації.

Щорічно результати інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» привертають увагу великої кількості фахівців й відзначаються нагородами. У табл. 2.8 узагальнено інформацію про основні нагороди АТ КБ «ПриватБанк», пов'язані з його інноваційним розвитком.

Таблиця 2.8 – Основні нагороди АТ КБ «ПриватБанк», пов'язані з його інноваційним розвитком (складено автором за даними [47, 49])

Нагорода	Місце в рейтингу	Відзначені проекти
Найінноваційніший банк України (Investory.News)	1-е місце	Високий рівень цифровізації послуг, впровадження новітніх технологій, ефективне використання фінтех-рішень
ТОП-25 найтехнологічніших компаній України (Forbes Ukraine)	Вхід до рейтингу ТОП-25	Цифрові трансформації в банківській сфері, системна робота над інноваціями
FinAwards 2024 - Найкращий мобільний банкінг	Переможець	Оновлений додаток Приват24, функціональність, безпека, зручність
Best Digital Bank (рейтинг України)	Регулярно потрапляє до списку	Висока швидкість впровадження інноваційних продуктів: мобільний термінал, сервіси купівлі ОВДП, програми лояльності

Визнання АТ КБ «ПриватБанк» як найінноваційнішого банку України за версією Investory.News, потрапляння до рейтингу ТОП-25 найтехнологічніших компаній України за версією Forbes Ukraine, а також перемога в категорії «Найкращий мобільний банкінг» на FinAwards 2024 свідчать про високий рівень його цифрових трансформацій і стратегічний акцент на розвитку технологій, які сприяють покращенню обслуговування клієнтів.

Особливе значення має постійна присутність банку в рейтингах, таких як «Best Digital Bank», що підтверджує його стабільність і постійну інноваційну активність. Впровадження таких інновацій, як мобільний термінал, сервіси купівлі ОВДП та програми лояльності, значно підвищують зручність і безпеку

для користувачів, що є важливим фактором для збереження лідерських позицій банку на українському ринку.

Узагальнюючи результати дослідження на рис. 2.13 наведено ключові інноваційні вектори розвитку досліджуваного банку.



Рисунок 2.13 – Ключові інноваційні вектори розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

**Примітка.** Авторська розробка

АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджуючи новітні технології та рішення, що підвищують ефективність його діяльності. Однак точно оцінити

вплив окремих інновацій на фінансові та операційні результати банку є складним завданням через відсутність необхідної інформації, яка є комерційною таємницею. Однак опираючись на результати фінансового аналізу в попереднього підрозділі можемо стверджувати, що високі показники прибутковості АТ КБ «ПриватБанк» забезпечило саме впровадження різного роду інновацій. Попри численні досягнення, важливо розуміти, що не можна зупинятися на досягнутому.

Для підведення підсумків дослідження щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища АТ КБ «ПриватБанк» у табл. 2.9 проведено SWOT-аналіз.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз АТ КБ «ПриватБанк»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розвиток цифрових платіжних систем</li> <li>2. Імплементация технології блокчейн</li> <li>3. Відкриття нових фінансових сервісів, зокрема можливість інвестування у сектор RWA</li> <li>4. Впровадження нових цифрових технологій</li> <li>5. Підвищення фінансової грамотності населення</li> <li>6. Розширення партнерств</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження війни на невизначений термін</li> <li>2. Підвищення вартості енергоресурсів</li> <li>3. Дефіцит кваліфікованих кадрів</li> <li>4. Посилення конкуренції, зокрема з боку міжнародних компанії, децентралізованих фінансових систем</li> <li>5. Підвищення ризиків кібератак</li> <li>6. Зміни законодавства, що регулюються банківську діяльність</li> <li>7. Посилення контролю з боку регулятора</li> <li>8. підвищення податкового навантаження на банківські установи</li> <li>9. Технічні збої</li> </ol>
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока репутація</li> <li>2. Велика кількість постійних клієнтів</li> <li>3. Наявність цілої екосистеми управління інноваційним розвитком</li> <li>4. Розвинена банківська інфраструктура</li> <li>5. Значні інвестиції в ІТ</li> <li>6. Висока забезпеченість власними фінансовими ресурсами</li> <li>7. Прибуткова діяльність</li> <li>8. Інтеграція з популярними фінансовими сервісами</li> <li>9. Наявність стратегії інноваційного розвитку банку</li> <li>10. Критична важливість діяльності банку для всієї національної економіки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Швидке застарівання технологій</li> <li>2. Високий рівень бюрократії</li> <li>3. Повільне прийняття рішень та сприйняття інновацій персоналом</li> <li>4. Високий вплив державного управління</li> <li>5. Складність управління через розгалужену організаційну структуру</li> </ol>

**Примітка.** Авторська розробка

Для визначення оптимальної стратегії у табл. 2.10 побудовано матрицю SWOT-аналізу АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу АТ КБ «ПриватБанк»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
6+10=16	6+5=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+10=19	9+5=14

**Примітка.** Авторська розробка.

АТ КБ «ПриватБанк» має значний потенціал для подальшого розвитку завдяки сильним сторонам, таким як висока репутація, стабільна клієнтська база, розвинена банківська інфраструктура та інвестиції в ІТ. Це дає можливість ефективно реалізувати нові можливості, зокрема впровадження цифрових платіжних систем, технології блокчейн, розвиток нових фінансових сервісів і партнерств. Проте існують і суттєві загрози, пов'язані з продовженням війни, змінами в законодавстві, а також високою конкуренцією та ризиками кібератак. Для мінімізації цих загроз банк має вжити заходів для подолання слабких сторін, таких як застарівання технологій, бюрократія та повільне впровадження інновацій. Оптимальною стратегією для АТ КБ «ПриватБанк» є максимізація використання своїх сильних сторін для реалізації можливостей, одночасно зменшуючи вплив загроз і слабких сторін. Сприятливим буде вибір стратегії обмеженого зростання, що відповідає наявному стану зовнішнього та внутрішнього середовища банку.

Таким чином, у стратегію розвитку АТ КБ «ПриватБанк» закладено курс на інноваційний шлях розвитку. Для цього створено цілу систему управління, яка складається з наглядової ради та Правління АТ КБ «ПриватБанк», комітету з інновацій та технологічного розвитку, директора з інновацій, департаменту інноваційно розвитку, а також ряду функціональних підрозділів між якими розподілені основні обов'язки у сфері інновацій. Протягом останніх років впроваджено ряд інновацій, як масштабних так і незначних, спрямованих на точкове поліпшення існують бізнес-процесів. Головними інноваціями останніх

років став запуск додатку «Термінал», оновлення додатку Приват24, запуск картки Business GO, а також відкриття бізнес-школи для ветеранів. Саме інновації дозволяють АТ КБ «ПриватБанк» адаптуватися до глобальних викликів.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено оцінку стану інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів, а саме:

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ КБ «ПриватБанк», який є системоутворюючим банком усієї банківської системи України. Основними напрямками діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є обслуговування фізичних та юридичних осіб, відкриття рахунків, надання послуг по зберіганню їх активів та видачі кредитів, надання доступу до власної банківської інфраструктури тощо. Окрім того, що АТ КБ «ПриватБанк» суттєво впливає на економічну безпеку України, він ще і є великим роботодавцем, який забезпечує стабільною роботою до 20 тис. осіб по всій території України. Одним з головних викликів для АТ КБ «ПриватБанк» стала війна та пов'язані з нею наслідки. Попри це АТ КБ «ПриватБанк» розвивається, інвестує в нові технології та збільшує прибутки. Зокрема, за 2024 р. сума чистого прибутку банку склала 40 млрд грн як і сума сплаченого податку на прибуток.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Результати проведеного аналізу засвідчили високу стійкість й адаптивність АТ КБ «ПриватБанк» до змін та глобальних викликів. АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 рр. наростив вартість активів, збільшив обсяги ліквідних активів та сформував достатній рівень фінансових ресурсів. Показники ліквідності та капіталу повністю відповідали встановленим нормативам НБУ і виступають індикаторами фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». Протягом аналізованого періоду банк збільшив як

відсоткові, так й комісійні доходи, що свідчить про його ефективну інвестиційну та фінансову політику. Зокрема, чистий відсотковий дохід АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 р. зріс вдвічі порівняно з 2021 р.

3. Проаналізовано сучасний стан інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів. У стратегію розвитку АТ КБ «ПриватБанк» закладено курс на інноваційний шлях розвитку. Для цього створено цілу систему управління, яка складається з наглядової ради та Правління АТ КБ «ПриватБанк», комітету з інновацій та технологічного розвитку, директора з інновацій, департаменту інноваційно розвитку, а також ряду функціональних підрозділів між якими розподілені основні обов'язки у сфері інновацій. Протягом останніх років впроваджено ряд інновацій, як масштабних так і незначних, спрямованих на точкове поліпшення існують бізнес-процесів. Головними інноваціями останніх років став запуск додатку «Термінал», оновлення додатку Приват24, запуск картки Business GO, а також відкриття бізнес-школи для ветеранів. Саме інновації дозволяють АТ КБ «ПриватБанк» адаптуватися до глобальних викликів.

Зовнішнє середовище стає все більш складним, а інновації швидко застарівають через активну конкуренцію, де конкуренти постійно копіюють нові рішення. Тому АТ КБ «ПриватБанк» не можна зупинятися на досягнутому, необхідно постійно адаптуватися та вдосконалювати свої стратегії. В наступному розділі кваліфікаційної роботи будуть розглянуті шляхи для подальшого підвищення ефективності інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк».

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

#### 3.1 Основні напрямки удосконалення процесу управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів

У сучасних умовах турбулентностей, коли такі глобальні виклики, як геополітична невизначеність, війна, масове проникнення штучного інтелекту та цифровізація бізнес-процесів, зростання конкуренції на фінансовому ринку істотно впливають на банківську сферу, роль інноваційного розвитку зростає й стає чи не єдиним ефективним інструментом адаптації банків. Це бачення відображено й у корпоративній стратегії АТ КБ «ПриватБанк», у якій закладено його основні вектори інноваційного розвитку. Досліджуваний банк хоч заслужено й вважається лідером банківських інновацій в Україні, проте зіштовхується з необхідністю постійного оновлення технологічних рішень, поліпшення сервісного обслуговування, модернізації внутрішніх процесів, а також розширення спектра цифрових послуг. Банківська сфера побудована таким чином, що будь-який застій призводить до втрати конкурентних пропозицій, відтоку клієнтів, що має негативні наслідки для банку.

Окремо важливо наголосити на нинішній ситуації, коли значна частина українців через вимушену міграцію перебувають за межами України, більша частина з яких є клієнтами АТ КБ «ПриватБанк». Досліджуваному банку важливо забезпечити високий рівень якості обслуговування, швидкість та зручність банківських операцій, щоб зберегти лояльність у тому числі цих клієнтів. Усе це обумовлено високими очікуваннями клієнтів та прискореним розвитком фінансових технологій.

Усе вище перелічене вимагає від АТ КБ «ПриватБанк» подальшого удосконалення та прискорення процесу інноваційного розвитку. Банк повинен бути піонером інноваційних технологій не лише в Україні, але й у світі. При цьому, що усі можливості АТ КБ «ПриватБанк» має для цього. Сюди можна віднести кваліфікований персонал, потужне фінансове забезпечення, розвинену банківську інфраструктуру, державну підтримку, велику клієнтську базу, заслужену репутацію та інші конкурентні переваги. З урахуванням набутих досягнень у сфері інноваційного розвитку та розвиненою системою управління інноваціями АТ КБ «ПриватБанк» потребує виключно точкових удосконалень.

За результатами досліджень на рис. 3.1 відображено проблеми управління інноваційним розвитком банку та їх наслідки. Вирішення виявлених проблем дозволить процес управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» перевести на якісно вищий рівень.

Усі проблеми інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» виділено у три ключові групи: організаційно-управлінські, проблеми залучення та співпраці, а також стратегічні обмеження інноваційного розвитку.

Організаційно-управлінські проблеми полягають у високому рівні бюрократії на АТ КБ «ПриватБанк», а також низькій швидкості прийняття рішень щодо інновацій. Ключовим наслідком цього є відставання АТ КБ «ПриватБанк» від конкурентів, інших банків, зокрема необанків, у впровадженні окремих інновацій. Запізнілі інновації приносять менші стратегічні та економічні вигоди, оскільки втрачається ефект новизни. У даному питанні АТ КБ «ПриватБанк» через свою розгалужену структуру, а також державну власність втрачає час на непотрібні бюрократичні процедури.

Проблеми залучення та співпраці АТ КБ «ПриватБанк» відносяться як до партнерів, так і співробітників банку. Система управління інноваційним розвитком банку побудована таким чином, що працівники інших департаментів та відділів не залучені до інноваційного процесу. Наслідком цього є обмеженість в інноваційних ідеях та зниження мотивації персоналу, зростання опору змінам тощо.



Рисунок 3.1 – Проблеми управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» та їх наслідки

**Примітка.** Авторська розробка

Важливо розуміти, що окремі цікаві та ефективні інноваційні ідеї можуть висувати працівники АТ КБ «ПриватБанк» й інших структурних підрозділів, а не лише тих, які входять у систему управління інноваційним розвитком. Повністю людський потенціал у питанні інновацій, генерації інноваційних ідей на АТ КБ «ПриватБанк» не використовується.

Також важливо відмітити, що АТ КБ «ПриватБанк» хоч і пропагує активно співпрацю, підтримку й залученість з стартапами, Fintech компаніями, однак на практиці існує велика складність у побудові партнерських відносин. Перевагу та співпрацю отримують, як правило, стартапи з потужним професійним бекграундом їхніх керівників. До маловідомих стартапів навіть за наявності цікавих інноваційних ідей АТ КБ «ПриватБанк» ставиться з обережністю й доволі часто залишаються поза увагою їх ініціативи. Внаслідок цього АТ КБ «ПриватБанк» також не використовує увесь потенціал від подібних партнерств, синергії, запуску інноваційних проєктів тощо. Ці причини великою мірою обумовлені особливостями державного регулювання діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та великою розгалуженістю організаційної структури, що заважає повноцінному інноваційному розвитку.

Третьою ключовою проблемою, на наш погляд головною, є стратегічні обмеження інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк». При здійсненні інноваційної діяльності досліджуваний банк робить виключний акцент на фінансових послугах, що є основним їх видом діяльності. Ці інновації полягають у зручності отримання фінансових послуг, покращення дистанційного управління грошовими коштами, автоматизація платежів, розширення спектру фінансових послуг тощо. З першого погляду дана позиція є виправданою та обумовлена банківською специфікою АТ КБ «ПриватБанк». Однак внаслідок цього виникає дисбаланс в інших ключових сферах бізнесу досліджуваного банку. Зокрема, страждає маркетинг АТ КБ «ПриватБанк», оскільки інноваційні підходи до просування продуктів взаємодії з клієнтами недостатньо розвинені, аналітика даних, управлінська складова тощо. У результаті цього

АТ КБ «ПриватБанк» втрачає потенційні можливості для удосконалення інших бізнес-процесів.

Вважаємо, що вирішення вищенаведених проблем дозволить АТ КБ «ПриватБанк» суттєво підвищити ефективність управління інноваційним розвитком. Перш за все, необхідно змінити управлінський підхід до управління інноваціями: залучати весь персонал до генерації інноваційних ідей, розвивати партнерства не лише з відомими, але й з маловідомим стартапами та Фінтех компаніями, знижувати ризики шляхом наставництва та курирування з боку досвідчених працівників АТ КБ «ПриватБанк». При цьому важливо забезпечити впровадження інновацій не лише у фінансові послуги, а й у всі ключові бізнес-процеси банку – маркетинг, управління персоналом, обслуговування клієнтів, організацію внутрішніх операцій, що дозволить досягти комплексної модернізації діяльності банку.

Важливим інструментом, який може забезпечити більш ефективне управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» є бенчмаркінг. Даний інструмент на перший погляд є простим, але надає широкі можливості щодо пошуку вузьких місць всередині банку та дозволяє виявити значну кількість інновацій, які можуть бути впроваджені практично у всі бізнес-процеси банку. Бенчмаркінг дозволить АТ КБ «ПриватБанк» вивчати та аналізувати досвід й практику інших провідних банків світу та України. На основі цього керівництво АТ КБ «ПриватБанк» буде обізнане про кращі практики впровадження інновацій, новітні технологічні рішення та методи управління, що допоможуть поліпшити ефективність операцій, підвищити якість обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні процеси та зберегти конкурентні переваги на ринку.

Існує велика кількість інновацій, які впроваджені іншими банками й забезпечили на цій основі підвищення їх конкурентоспроможності. Не потрібно повністю копіювати ці інновації, а лише відібрати кращі ідеї й розвинути на основі власних можливостей та реальних потреб АТ КБ «ПриватБанк». Проведений аналіз досвіду інших банків дозволив у табл. 3.1 відібрати декілька інноваційних рішень для розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на основі бенчмаркінгу.

Таблиця 3.1 – Інноваційні рішення для розвитку АТ КБ «ПриватБанк» на основі бенчмаркінгу

Інновація	Приклад впровадження	Потенційна користь для АТ КБ «ПриватБанк»
Використання блокчейн-технологій для транзакцій	Міжнародні банки, як HSBC та Standard Chartered інтегрували блокчейн-технології для пришвидшення міжнародних платежів та зменшення вартості транзакцій	Може значно зменшити витрати на обробку міжнародних транзакцій та покращити безпеку. Дозволить знизити час на проведення операцій
Персоналізовані фінансові послуги з використанням AI	Citi Bank та Barclays активно впроваджують штучний інтелект для персоналізації продуктів для клієнтів	Надасть можливість персоналізованих порад щодо заощаджень або інвестицій, що підвищить лояльність клієнтів
Хмарні технології для управління даними	Банк Goldman Sachs використовує хмарні технології для обробки та зберігання фінансових даних	Дозволить оптимізувати витрати на зберігання та обробку даних, а також забезпечить більшу гнучкість та масштабованість бізнес-процесів
Масштабна автоматизація обробки клієнтських запитів та розв'язання фінансових проблем	Bank of America використовує AI для автоматичного вирішення проблем з рахунками, в тому числі розблокування рахунків і фінансове консультування, знижуючи навантаження на працівників call-centre.	Зменшить навантаження на операторів, скоротить час на вирішення клієнтських проблем, покращить швидкість обслуговування та клієнтську задоволеність.
Запуск маркетплейсу	Monobank розпочав запуск маркетплейсу для надання додаткових фінансових послуг, включаючи партнерські програми та знижки	Забезпечить клієнтів новими послугами, що можуть привернути додаткових користувачів, а також збільшити лояльність і створити нові канали монетизації
Впровадження чат-бота з підтримкою штучного інтелекту	CitiBank використовує чат-ботів для надання клієнтам консультацій та вирішення запитів у реальному часі	Приведе до зменшення навантаження на операторів call-centre, пришвидшення процесів обслуговування клієнтів, покращення клієнтського досвіду, лояльності
Використання технології розпізнавання обличчя для авторизації	Santander запровадив технологію розпізнавання обличчя для входу в мобільний банкінг	Підвищення безпеки транзакцій і забезпечує зручний доступ до рахунків

**Примітка.** Авторська розробка

Попри значний інноваційний розвиток, який вже реалізовано в АТ КБ «ПриватБанк», багато напрямків інноваційних ідей ще не були повністю інтегровані в діяльність банку. На основі досвіду провідних міжнародних фінансових установ можна виділити низку інноваційних рішень, які можуть суттєво покращити як процеси внутрішнього управління, так і якість обслуговування клієнтів. Багато великих банків, таких як HSBC, CitiBank, Barclays, активно використовують технології блокчейн, штучний інтелект, хмарні рішення та інші передові інструменти, щоб підвищити ефективність та безпеку своїх послуг. Ці інновації дозволяють не тільки знизити витрати, але й зробити взаємодію з клієнтами значно зручнішою та більш персоналізованою.

Впровадження таких інновацій у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» дозволить значно підвищити ефективність бізнес-процесів. Наприклад, блокчейн-технології забезпечать зменшення витрат на обробку міжнародних транзакцій, а також підвищити їхню безпеку та швидкість. Водночас використання штучного інтелекту для персоналізації послуг дозволить створювати індивідуальні фінансові пропозиції для кожного клієнта, що значно підвищить рівень лояльності та задоволення користувачів.

Крім того, хмарні технології для зберігання та обробки даних можуть забезпечити більшу гнучкість та масштабованість процесів, що в свою чергу сприятиме оптимізації витрат та прискоренню роботи банку. Впровадження чат-ботів із штучним інтелектом або автоматизація обробки клієнтських запитів також дозволить знизити навантаження на працівників call-центрів, зменшивши час обробки запитів і покращивши клієнтський досвід. Оскільки наразі існують скарги й незадоволеність з боку клієнтів роботи call-центрів АТ КБ «ПриватБанк». Основними причинами скарг є довге очікування з'єднання, а також недосконала робота віртуального помічника, який не завжди розуміє запити клієнтів, не вирішує складні завдання, що призводить до незадоволення клієнтів й втрати часу.

Вивчення досвіду та практик кращих банків дозволив відібрати велику кількість перспективних інноваційних ідей для можливого впровадження у

діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Їх впровадження потребуватиме від фахівців банку глибокого вивчення, аналізу, розробки концепції впровадження тощо. Варто зазначити, що, поряд з інноваціями, які вже були виокремлені на основі бенчмаркінгу, існує низка ідей, які можуть бути реалізовані безпосередньо на рівні самого банку і здатні значно покращити його внутрішні процеси та клієнтський досвід, вирішити виявлені проблеми. Для цього на рис. 3.2 відображено перелік інноваційних ініціатив для розвитку АТ КБ «ПриватБанк».

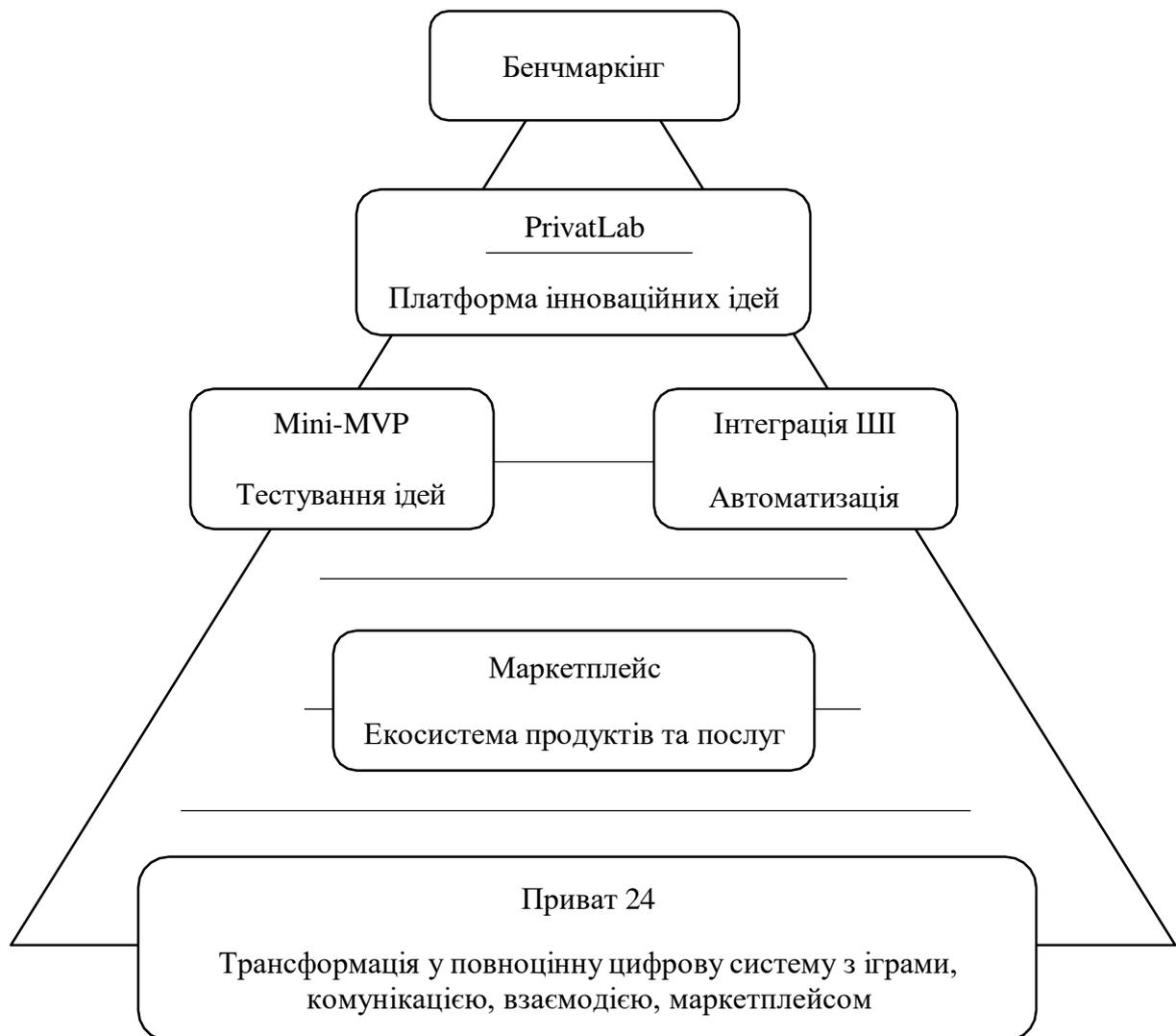


Рисунок 3.2 – Перелік інноваційних ініціатив для розвитку АТ КБ «ПриватБанк» й вирішення існуючих проблем

**Примітка.** Авторська розробка

Платформа «PrivatLab» стане інструментом для залучення ідей від співробітників, клієнтів та партнерів АТ КБ «ПриватБанк». Запуск даної платформи дозволить кожному, хто має інноваційну ідею, поділитися нею через зручний інтерфейс. Подібна ініціатива реалізована холдингом енергетичного сектору ДТЕК. Пропоновані ідеї можуть стосуватися будь-яких напрямів діяльності АТ КБ «ПриватБанк: від нових продуктів і послуг до вдосконалення процесів і технологій. Для реалізації цієї ініціативи буде необхідно створити зручну онлайн-платформу з функціями голосування, коментування та оцінки ідей, що дозволить вибирати найбільш перспективні та швидко втілювати їх у життя. Також можна інтегрувати можливість залучення зовнішніх консультантів і експертів для оцінки реалізованих ідей. Чиї ідеї будуть відібрані для реалізації отримають фінансову винагороду, в розмірі певного відсотку від отриманої економічної вигоди АТ КБ «ПриватБанк».

Для ефективного тестування інноваційних ідей АТ КБ «ПриватБанк» варто впровадити концепцію mini-MVP (мінімально життєздатний продукт). Такий підхід дозволить АТ КБ «ПриватБанк» тестувати нові продукти та послуги у найкоротші терміни та з мінімальними витратами. Концепція mini-MVP полягає у тому, що при запуск інновацій буде здійснюватися у рамках тестових груп, зібраних серед клієнтів банку, для збору відгуків і визначення попиту. Якщо тестова версія успішна, продукт може бути масштабований до повноцінного запуску. Це дозволить швидше адаптуватися до змін на ринку та зменшити ризики несприйняття інновацій. Для заохочення клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» брати участь у таких заходах пропонуватимуться певні знижки на комісії, бонуси від партнерських мереж тощо.

Інтеграція технологій штучного інтелекту у систему АТ КБ «ПриватБанк» дозволить автоматизувати більшість операційних та адміністративних процесів, зокрема, в обробці заявок, кредитних оцінках, ризик-менеджменті та підтримці клієнтів через чат-ботів і голосові асистенти. Впровадження таких рішень дозволить знизити навантаження на співробітників, зменшити ймовірність людських помилок і збільшити швидкість надання послуг клієнтам.

АТ КБ «ПриватБанк» може створити власний маркетплейс для фізичних та юридичних осіб, що буде аналогом до створеного іншим конкурентом «Monobank», на якому будуть представлені продукти та послуги не тільки банку, а й третіх осіб. Це може бути платформа для покупки фінансових продуктів, побутової техніки, комп'ютерів, засобів догляду, садового інструментарію тощо. Це буде аналог платформ подібних до OLX чи Prom.ua. Такий підхід дозволить АТ КБ «ПриватБанк» диверсифікувати джерела доходів й отримувати кошти й від інших напрямків діяльності. Крім того це забезпечить зручність для клієнтів й підвищення рівня їх задоволення та лояльності.

Платформа маркетплейсу буде інтегрована з мобільним додатком «Приват24» для забезпечення безпечних та зручних транзакцій. Мобільний додаток «Приват24» рекомендовано трансформувати у цілу екосистему, яка включатиме крім надання стандартних фінансових послуг ще й обмін інформацією у вигляді повідомлень між друзями, інтерактивні ігри та конкурси, торгівлю товарами й інші розважальні та корисні функції. Усі ці елементи створюватимуть єдину платформу, де фінансові послуги будуть доступні в зручному, інтерактивному та привабливому форматі. Використання мобільного додатку «Приват24» повинно перетворитися у інтерактивну соціальну платформу, де клієнти зможуть не лише здійснювати фінансові операції, але й проводити час.

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк» повинен відповідати сучасним змінам та глобальним викликам й активно впроваджувати інновації. У рамках цього запропоновано ряд пропозицій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком досліджуваного банку, які направлені на вирішення існуючих проблем банку. Ключовим з них є використання інструменту бенчмаркінгу в цілях пошуку інноваційних ідей, місць для поліпшення. Крім того запропоновано впровадження у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» наступних інноваційних ініціатив: створення платформи для збору інноваційних ідей PrivatLab, запровадження концепції Mini-MVP з метою тестування ідей, інтеграції ШІ для автоматизації процесів, запуску маркетплейса для торгівлі

товарами й послугами, трансформацію мобільного додатку «Приват24» у повноцінну цифрову екосистему трансформація у повноцінну цифрову систему з іграми, комунікацією, взаємодією, маркетплейсом й іншими розважальними та корисними функціями.

Сучасним трендом розвитку фінансового ринку є активне сприйняття криптовалюти як інноваційної грошової одиниці та розвитку технологій блокчейн. Актуальним вбачається розгляд можливості імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк».

### 3.2 Імплементація технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

Наразі в інформаційному та фінансовому просторі активно розвивається наратив криптовалюти і блокчейну. Особливо серед молоді, яка все активніше використовує криптовалюту як альтернативу традиційним фінансовим ресурсам та є обізнаною про механізми роботи блокчейн технологій. В Україні даний тренд повністю нереалізований, але питання використання технологій блокчейн активно обговорюється у колах фінансових аналітиків, науковців та навіть міністрів. Криптовалютні біржі та різноманітні цифрові гаманці зовсім скоро можуть створити суттєву конкуренцію традиційним банківським установам.

Головною її перевагою є використання технологій блокчейну, яка пришвидшує міжнародні транзакції, забезпечує більшу захищеність, прозорість та зменшує витрати на перекази. АТ КБ «ПриватБанк» необхідно це розглянути як альтернативу централізованій базі даних й бюрократичній системі підтверджень, яка нині існує у банку. Передумов для цього є декілька.

По-перше, в Україні активно ведеться робота над офіційним визнанням та легалізацією криптовалюти. Це повинно покласти старт інтегруванню технології блокчейну у банківську систему. У 2021 р. в Україні було ухвалено Закон України «Про віртуальні активи», який визначив правовий статус віртуальних активів та операцій з ними. Це заклало фундамент для регулювання ринку

криптовалюти. Станом на 2 квартал 2025 р. в Україні у постійній консультації з ЄС розробляється інших законопроект, який повинен повністю врегулювати питання пов'язані з криптовалютою та їх оподаткуванням [46].

Прийняття криптовалюти та подальша інтеграція технологій блокчейну це уже реальність. АТ КБ «ПриватБанк» може стати піонером серед банків України в даному питанні та уже проводити підготовчу роботу по поступовій інтеграції технології блокчейну.

По-друге, разом з цифровізацією зросла кількість кібератак на банківську систему України загалом та окремі банки зокрема. Зазначене активізує потребу АТ КБ «ПриватБанк» та інших банків в пошуку більш ефективних інструментів та засобів для захисту персональних даних клієнтів, фінансових активів та інформаційної системи в цілому. У цьому контексті технологія блокчейну, яка ще на зазнавала зламу з боку хакерів, здатна забезпечити більшу захищеність завдяки криптографії й незмінності записів. Навіть в умовах зламу властивість незмінності записів дозволяє своєчасно виявити несанкціоноване втручання й ідентифікувати джерело загрози.

За даними організації CERT-UA кількість кібератак на банки з початку війни зросла щонайменше у 10 разів і досягла до 5000 офіційно зареєстрованих таких ситуацій. Це лише ті інциденти, які фіксуються службою кіберзахисту банків. Утім, є ще велика кількість випадків кіберінцидентів, які не оголошуються банками з метою збереження власної репутації та не поширення паніки. Для суспільного загалу зазвичай відомі стають ті випадки кібератак, коли мобільні додатки, банківська інфраструктура чи банківські системи певний час не можуть опрацьовувати запити клієнтів [65].

По-третє, в еру цифрових технологій зростають вимоги клієнтів до прозорості й зменшення ризиків маніпуляцій. Це стосується як фізичних, так і юридичних осіб. Технологія блокчейн може забезпечити таку прозорість шляхом зберігання транзакцій у вигляді публічного журналу. Клієнти у цьому випадку можуть переконатися у проведеній транзакції, відсутності будь-яких внесених змін, перевірка подальшого руху цих коштів. Умовно представник бізнесу, який

дбає про свою репутацію, зможе на основі технології блокчейну перевірити добросовісність постачальників, руху його коштів в ланцюгу транзакцій, відсутності фактів відмивання чи виведенню незаконним способом тощо. Аналогічно при прийнятті відповідної законодавчої бази і правоохоронні органи зможуть перевіряти легальність та прозорість руху коштів між учасниками.

Аналітична компанія Chainalysis на основі детального аналізу використання криптовалюти населенням країн склав рейтинг держав за її сприйняттям. На рис. 3.3 наведено даний рейтинг.

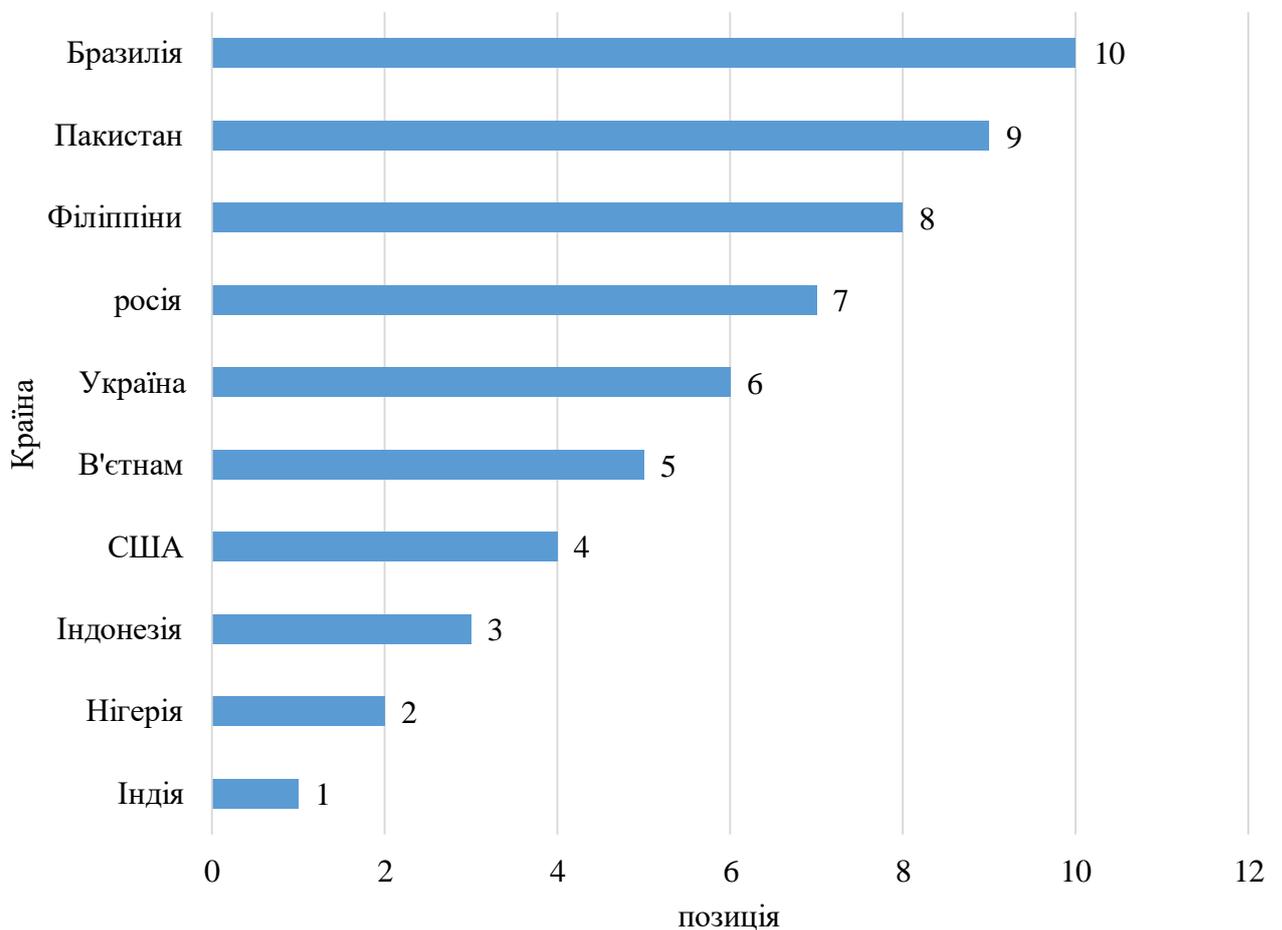


Рисунок 3.3 – Рейтинг країн за сприйняттям криптовалюти (складено автором на основі [58])

Україна в даному рейтингу посідає 6 позицію, що свідчить про активне використання криптовалюти населенням. Прогнозується у подальшому

зростання цього рівня внаслідок підвищення рівня цифрової грамотності населення, більше поширення інформації про криптовалюту, блокчейн й повноцінну її легалізацію.

По-четверте, фінансовий сектор є одним з найбільш інноваційним, де відбуваються постійні зміни. Популярним напрямком стає децентралізовані фінансові сервіси DeFi, які у перспективі можуть стати конкурентами традиційним банкам. Вони пропонують подібні до банків послуги, а крім того дозволяють здійснювати операції по купівлі-продажу токенизованих активів через смарт-контракти. Зокрема, ринок токенизованих активів за результатами 2024 р. оцінюється у 6 млрд дол і це лише початок [57]. Завдяки цьому такі країни як ОАЕ, Сінгапур, Швейцарія та США активно використовують інструмент токенизації активів і завдяки цьому залучають значні кошти інвесторів. У післявоєнному відновленню України саме токенизації реальних активів може дати можливість припливу закордонних інвестицій у відбудову країни. АТ КБ «ПриватБанк» може розпочати розбудову платформи власної для токенизації реальних активів та інвестування у неї.

Тому, щоб діяти на випередження, урахувати наявні тенденції АТ КБ «ПриватБанк» слід інтегрувати технології блокчейну. На основі неї можна побудувати нові сервіси, які дозволять купувати криптовалюту, інвестувати в сектор токенизованих активів, розширити доступ до нових фінансових інструментів тощо.

Слід урахувати, що усе це АТ КБ «ПриватБанк» зможе повністю реалізувати в умовах створення відповідної законодавчої бази. Однак з урахуванням наявних тенденцій існує висока ймовірність її впровадження до кінця уже 2025 р. АТ КБ «ПриватБанк» слід бути готовим до цього і уже сформулювати план дій, майбутній проєкт імплементації технології блокчейн та інші підготовчі дії.

З урахуванням зазначеного на рис. 3.4 відображено основні передумови щодо імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк».



Рисунок 3.4 – Основні передумови щодо імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

**Примітка.** Авторська розробка

Додамо, що на потребу й неминучість процесу інтеграції технології блокчейну в банківську систему активно звертають увагу велика кількість вчених. Зокрема, Ю. Владика та А. Приступко наголошують на забезпечення безпеки та фінансової прозорості технології блокчейн, що принесе ряд переваг банківським установам. Зокрема, вони наводять наступні переваги й можливості технології блокчейн:

криптографія для захисту даних робить транзакції більш захищеними до кібератак, шахрайства, несанкціонованих дій тощо;

усі банківські операції на основі блокчейну стануть видимі для перевірки зацікавленими сторонами, що дозволить полегшити процеси аудиту, виявлення маніпуляцій, недобросовісного бізнесу тощо;

швидше, безпечніше з мінімальними витратами проведення фінансових операцій між учасниками транзакції;

неможливість змінити історію проведення транзакцій (у випадку нинішньої банківської системи це можливо шляхом кібервзлому або маніпуляцій працівників банку).

На рис. 3.5 представлено архітектуру майбутньої блокчейн-системи АТ КБ «ПриватБанк».

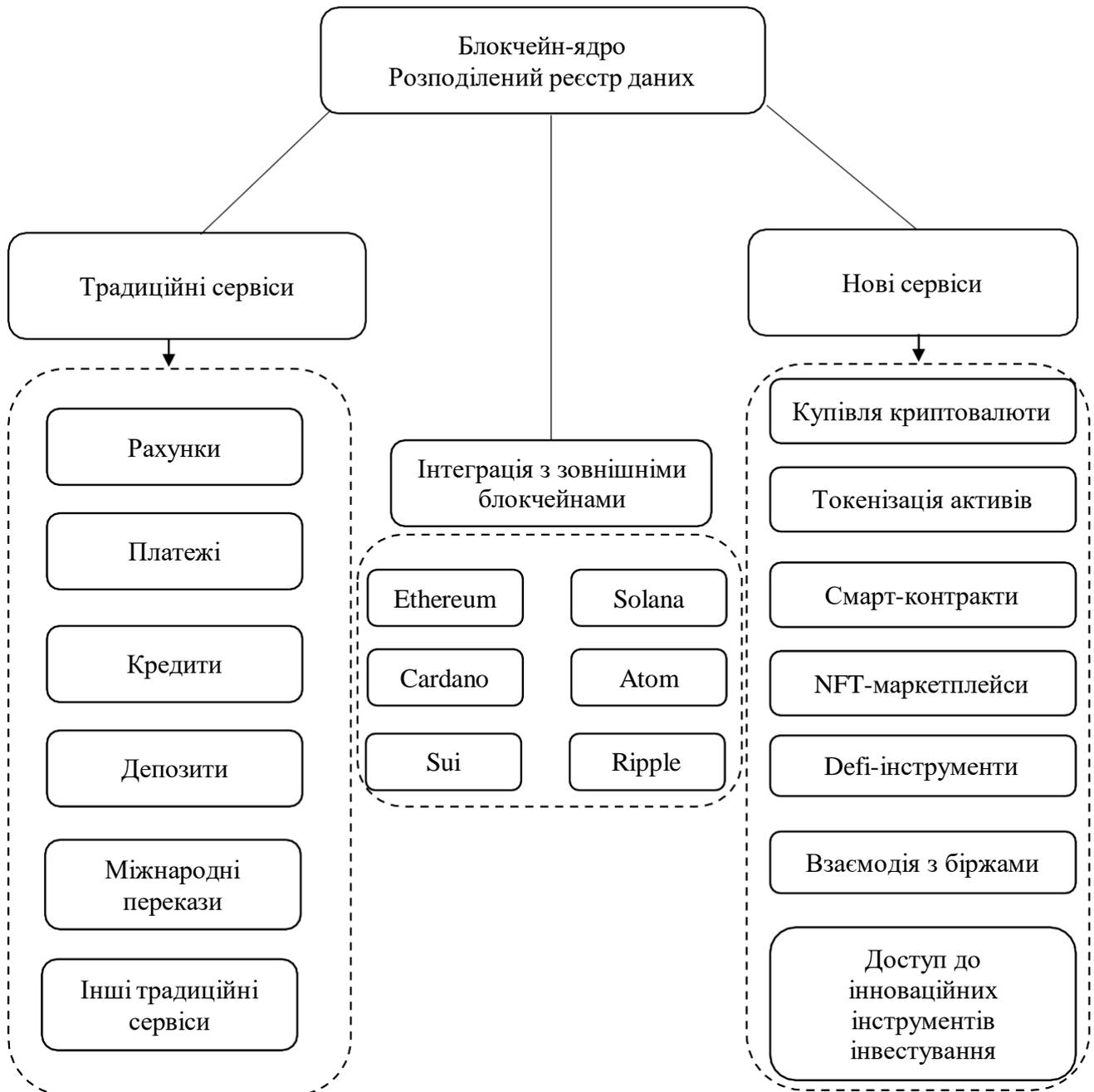


Рисунок 3.5 – Архітектура майбутньої блокчейн-системи АТ КБ «ПриватБанк»

**Примітка.** Авторська розробка

Інтеграція технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» не лише покращить загальне управління, надасть додаткові зручності клієнтам, але й відкриє нові сервіси, які генеруватимуть додаткові доходи банку. Завдяки цьому АТ КБ «ПриватБанк» зможе стати в Україні першим банком, який надасть новий спектр інноваційних послуг, які раніше були недоступними для банківських установ. У табл. 3.2 наведено порівняння технології блокчейну з існуючою банківською системою АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 3.2 – Порівняння технології блокчейну з існуючою банківською системою АТ КБ «ПриватБанк»

Критерій	Блокчейн	Існуюча банківська система АТ КБ «ПриватБанк»
Безпека	Високий рівень криптографічного захисту; зміна даних майже неможлива без згоди мережі	Дані захищені шифруванням, брандмауерами, але єдиний сервер може стати об'єктом атаки
Прозорість	Дані доступні всім учасникам мережі; повна історія транзакцій видима в реальному часі	Доступ обмежено: тільки клієнт і банк бачать свої транзакції. Аудит вимагає дозволу
Децентралізація	Відсутній центральний контроль – усі учасники рівноправні.	Централізоване управління: банк має повний контроль над даними і рішеннями
Незмінність	Дані після запису не можна змінити без зміни всієї структури блоку (що майже неможливо)	Теоретично адміністратор може змінити або видалити записи в базі даних
Доступ до журналу транзакцій	Всі учасники мережі (в обсязі, дозволеному мережею)	Тільки клієнт або працівники банку

**Примітка.** Авторська розробка

Запровадження блокчейн-технологій відкриває АТ КБ «ПриватБанк» нові горизонти для розвитку інноваційних фінансових послуг. Банк зможе надавати клієнтам нові сервіси, включаючи можливості для інвестування в токенизовані активи, надання кредитів через смарт-контракти та полегшення процесів аудиту та перевірки транзакцій. Ці зміни не лише підвищать ефективність роботи банку, але й дозволять йому зайняти лідерські позиції на українському ринку, надаючи

інноваційні послуги, які раніше були недоступні традиційним фінансовим установам. Технологія блокчейн стане потужним інструментом для залучення нових клієнтів і розширення спектра банківських послуг, що в свою чергу сприятиме збільшенню доходів та покращенню конкурентоспроможності АТ КБ «ПриватБанк».

Також з інтеграцією технології блокчейн пов'язані й певні ризики та обмеження. Зокрема, необхідно врахувати технічні складнощі, пов'язані з переходом на нові технології, а також правові та регуляторні виклики, які можуть виникнути на етапі інтеграції блокчейн-систем у фінансові процеси банку. На рис. 3.6 наведено ризики та обмеження імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк».



Рисунок 3.6 – Ризики та обмеження імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

**Примітка.** Авторська розробка

В цілому існують значні ризики та обмеження, пов'язані з інтеграцією блокчейн-технології у АТ КБ «ПриватБанк», зокрема необхідність у

законодавчій підтримці, технічні виклики та потенційна невизначеність щодо регулювання криптовалют. Проте також очевидні численні переваги цієї технології: підвищена безпека, прозорість і можливість для створення нових сервісів, що можуть генерувати додаткові доходи для банку (рис. 3.7).



Рисунок 3.7 – Переваги імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк»

**Примітка.** Авторська розробка

Процес прийняття криптовалюти та розвиток блокчейн-технології вже став незворотним, і багато фінансових установ по всьому світу активно інвестують у цю сферу. Тому, незважаючи на виклики, впровадження блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» виглядає перспективним і здатним змінити майбутнє банківської індустрії в Україні. Абсолютно точно визначити ефективність та витратність даного процесу для АТ КБ «ПриватБанк» є неможливим через брак внутрішніх даних банку, невизначеність, складність імплементації даної

технології та рівень її сприйняття. Можемо у даному випадку опиратися на дослідження провідних фахівців, аналітиків, які виділили потенційні вигоди банківських установ від переходу на технологію блокчейн. Оперуючи ними на рис. 3.8 представлено потенційні результати від імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк».



Рисунок 3.8 – Потенційні результати від імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» (складено автором за даними [13, 27, 67, застосування, впровадження])

Потенційні результати впровадження блокчейн-технології є вагомими для АТ КБ «ПриватБанк», оскільки вони не тільки відповідають глобальним викликам сучасного фінансового світу, а й значно підвищують конкурентоспроможність банку. Застосування цієї технології дозволить банку випередити конкурентів, зокрема завдяки впровадженню інноваційних сервісів та підвищенню безпеки фінансових операцій. В результаті це сприятиме

зміцненню позицій банку на ринку та відкриттю нових можливостей для залучення клієнтів і інвесторів.

Таким чином, імплементація технології блокчейн в діяльність АТ КБ «ПриватБанк» може стати важливим кроком у розвитку банківської системи України, відкриваючи нові можливості для підвищення безпеки, прозорості та ефективності фінансових операцій. Технологія блокчейн забезпечує високий рівень криптографічного захисту, що робить транзакції більш безпечними та стійкими до кібератак. Її здатність до децентралізації та незмінності записів створює умови для більшої довіри з боку клієнтів, адже всі транзакції стають доступними для перевірки в реальному часі, що знижує ризики маніпуляцій. Крім того, інтеграція блокчейну дозволить банку розвивати нові інноваційні сервіси, зокрема інвестиції в токенизовані активи та кредитування через смарт-контракти, що відповідає глобальним тенденціям у фінансовій індустрії. Ураховуючи законодавчі зміни та цифровізацію, АТ КБ «ПриватБанк» має можливість стати лідером у впровадженні технологій блокчейну серед українських банків.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано шляхи підвищення ефективності управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів, а саме:

1. Запропоновано основні напрямки удосконалення процесу управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів. АТ КБ «ПриватБанк» повинен відповідати сучасним змінам та глобальним викликам й активно впроваджувати інновації. У рамках цього запропоновано ряд пропозицій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком досліджуваного банку, які направлені на вирішення існуючих проблем банку. Ключовим з них є використання інструменту бенчмаркінгу в цілях пошуку

інноваційних ідей, місць для поліпшення. Крім того запропоновано впровадження у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» наступних інноваційних ініціатив: створення платформи для збору інноваційних ідей PrivatLab, запровадження концепції Mini-MVP з метою тестування ідей, інтеграції ШІ для автоматизації процесів, запуску маркетплейса для торгівлі товарами й послугами, трансформацію мобільного додатку «Приват24» у повноцінну цифрову екосистему трансформація у повноцінну цифрову систему з іграми, комунікацією, взаємодією, маркетплейсом й іншими розважальними та корисними функціями.

2. Розглянуто можливість імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Імплементація технології блокчейн в діяльність АТ КБ «ПриватБанк» може стати важливим кроком у розвитку банківської системи України, відкриваючи нові можливості для підвищення безпеки, прозорості та ефективності фінансових операцій. Технологія блокчейн забезпечує високий рівень криптографічного захисту, що робить транзакції більш безпечними та стійкими до кібератак. Її здатність до децентралізації та незмінності записів створює умови для більшої довіри з боку клієнтів, адже всі транзакції стають доступними для перевірки в реальному часі, що знижує ризики маніпуляцій. Крім того, інтеграція блокчейну дозволить банку розвивати нові інноваційні сервіси, зокрема інвестиції в токенизовані активи та кредитування через смарт-контракти, що відповідає глобальним тенденціям у фінансовій індустрії. Ураховуючи законодавчі зміни та цифровізацію, АТ КБ «ПриватБанк» має можливість стати лідером у впровадженні технологій блокчейну серед українських банків.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження у кваліфікаційній роботі на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобальних викликів» досягнуто поставленої мети. А саме узагальнено теоретико-практичні підходи до управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобальних викликів, а також здійснено пошук ефективних рішень для його удосконалення на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Узагальнюючи отримані результати можемо сформулювати наступні висновки:

1. Досліджено сутність та зміст інноваційного розвитку. Інноваційний розвиток передбачає систематичну діяльність підприємства по генерації креативних ідей, імплементації нових підходів, впровадженню продуктових, маркетингових, управлінських, організаційних, процесових та інших інновацій. Сьогодні для переважної більшості підприємств інноваційний розвиток є необхідністю та є невід'ємним елементом їх стратегій поведінки на ринку. Завдяки інноваційному розвитку підприємства оптимізують бізнес-модель, знаходять часто нестандартні, але ефективні рішення, задовольняють явні та приховані потреби споживачів, адаптують до швидких ринкових змін й отримують ряд інших переваг.

2. Визначено основні принципи та особливості інноваційного розвитку підприємства в умовах глобальних викликів. Інноваційний розвиток підприємств у сучасних умовах глобальних викликів є складним, але необхідним процесом, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого економічного зростання. Основні принципи інноваційного розвитку – системність, залученість співробітників, адаптивність, орієнтація на сталий розвиток, колаборація та партнерство. У сукупності вони допомагають підприємствам ефективно впроваджувати інновації, мінімізуючи ризики та невдачі. Основними сучасними напрямками інноваційного розвитку вітчизняних підприємств є: автоматизація, електронізація, використання нових матеріалів, хімізація виробництва, освоєння нових технологій та імплементація цифрових

технологій у систему менеджменту. Дотримання цих підходів дозволяє підприємствам гнучко адаптуватися до змін, розвивати нові бізнес-моделі та забезпечувати довгострокову стійкість у мінливих ринкових умовах.

3. Ідентифіковано глобальні виклики та фактори, що визначають інноваційний розвиток підприємства. Сучасні підприємства змушені здійснювати інноваційний розвиток в умовах значних глобальних викликів. Одним з них є військові дії, зміна геополітичної міжнародної ситуації, економічний спад, торговельні війни, проблеми сталого розвитку, вичерпність природних ресурсів тощо. Усі вони з однієї сторони негативно впливають на діяльність підприємств, але з іншого виступають каталізаторами змін, спонукаючи до пошуку інноваційних підходів, впровадженню інноваційних технологій. На прикладі практик українського бізнесу розглянуто як підприємства успішно адаптовували до глобальних викликів через впровадження інновацій. На інноваційний розвиток підприємств впливає велика кількість факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть виступати як у якості стримування, так і стимулювання.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління АТ КБ «ПриватБанк», який є системоутворюючим банком усієї банківської системи України. Основними напрямками діяльності АТ КБ «ПриватБанк» є обслуговування фізичних та юридичних осіб, відкриття рахунків, надання послуг по зберіганню їх активів та видачі кредитів, надання доступу до власної банківської інфраструктури тощо. Окрім того, що АТ КБ «ПриватБанк» суттєво впливає на економічну безпеку України, він ще і є великим роботодавцем, який забезпечує стабільною роботою до 20 тис. осіб по всій території України. Одним з головних викликів для АТ КБ «ПриватБанк» стала війна та пов'язані з нею наслідки. Попри це АТ КБ «ПриватБанк» розвивається, інвестує в нові технології та збільшує прибутки. Зокрема, за 2024 р. сума чистого прибутку банку склала 40 млрд грн як і сума сплаченого податку на прибуток.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Результати проведеного аналізу засвідчили високу

стійкість й адаптивність АТ КБ «ПриватБанк» до змін та глобальних викликів. АТ КБ «ПриватБанк» протягом 2021-2023 рр. наростив вартість активів, збільшив обсяги ліквідних активів та сформував достатній рівень фінансових ресурсів. Показники ліквідності та капіталу повністю відповідали встановленим нормативам НБУ і виступають індикаторами фінансової стійкості АТ КБ «ПриватБанк». Протягом аналізованого періоду банк збільшив як відсоткові, так й комісійні доходи, що свідчить про його ефективну інвестиційну та фінансову політику. Зокрема, чистий відсотковий дохід АТ КБ «ПриватБанк» у 2023 р. зріс вдвічі порівняно з 2021 р.

6. Проаналізовано сучасний стан інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів. У стратегію розвитку АТ КБ «ПриватБанк» закладено курс на інноваційний шлях розвитку. Для цього створено цілу систему управління, яка складається з наглядової ради та Правління АТ КБ «ПриватБанк», комітету з інновацій та технологічного розвитку, директора з інновацій, департаменту інноваційно розвитку, а також ряду функціональних підрозділів між якими розподілені основні обов'язки у сфері інновацій. Протягом останніх років впроваджено ряд інновацій, як масштабних так і незначних, спрямованих на точкове поліпшення існують бізнес-процесів. Головними інноваціями останніх років став запуск додатку «Термінал», оновлення додатку Приват24, запуск картки Business GO, а також відкриття бізнес-школи для ветеранів. Саме інновації дозволяють АТ КБ «ПриватБанк» адаптуватися до глобальних викликів.

7. Запропоновано основні напрямки удосконалення процесу управління інноваційним розвитком АТ КБ «ПриватБанк» в умовах глобальних викликів. АТ КБ «ПриватБанк» повинен відповідати сучасним змінам та глобальним викликам й активно впроваджувати інновації. У рамках цього запропоновано ряд пропозицій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком досліджуваного банку, які направлені на вирішення існуючих проблем банку. Ключовим з них є використання інструменту бенчмаркінгу в цілях пошуку інноваційних ідей, місць для поліпшення. Крім того запропоновано

впровадження у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» наступних інноваційних ініціатив: створення платформи для збору інноваційних ідей PrivatLab, запровадження концепції Mini-MVP з метою тестування ідей, інтеграції ШІ для автоматизації процесів, запуску маркетплейса для торгівлі товарами й послугами, трансформацію мобільного додатку «Приват24» у повноцінну цифрову екосистему трансформація у повноцінну цифрову систему з іграми, комунікацією, взаємодією, маркетплейсом й іншими розважальними та корисними функціями.

8. Розглянуто можливість імплементації технології блокчейн у діяльність АТ КБ «ПриватБанк». Імплементація технології блокчейн в діяльність АТ КБ «ПриватБанк» може стати важливим кроком у розвитку банківської системи України, відкриваючи нові можливості для підвищення безпеки, прозорості та ефективності фінансових операцій. Технологія блокчейн забезпечує високий рівень криптографічного захисту, що робить транзакції більш безпечними та стійкими до кібератак. Її здатність до децентралізації та незмінності записів створює умови для більшої довіри з боку клієнтів, адже всі транзакції стають доступними для перевірки в реальному часі, що знижує ризики маніпуляцій. Крім того, інтеграція блокчейну дозволить банку розвивати нові інноваційні сервіси, зокрема інвестиції в токенизовані активи та кредитування через смарт-контракти, що відповідає глобальним тенденціям у фінансовій індустрії. Ураховуючи законодавчі зміни та цифровізацію, АТ КБ «ПриватБанк» має можливість стати лідером у впровадженні технологій блокчейну серед українських банків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про банки і банківську діяльність. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/Laws/show/2121-14> (дата звернення: 07.04.2025).
2. Про віртуальні активи: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2074-20> дата звернення: 12.04.2025).
3. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 03.04.2025).
4. Про Національний банк України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/679-14> (дата звернення: 07.04.2025).
5. Положення Національного банку України про ліцензування банків. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0178500-24> (дата звернення: 07.04.2025).
6. Інструкція з бухгалтерського обліку банківських операцій. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0014500-18> (дата звернення: 07.04.2025).
7. Альошин С.Ю. Науково-методичні підходи до оцінки стану інноваційногорозвитку промислового підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 303-309.
8. Ахновська І.О., Душак А.В. Науково-методичні підходи до визначення сутності поняття «розвиток». *«Гальчинські читання»: Збірник матеріалів міжнародної наукової конференції*. 2023. URL: [https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch\\_gotove\\_final\\_01.pdf](https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-12/tezi-gch_gotove_final_01.pdf) (дата звернення: 03.04.2025).
9. Васюта В.Б., Гузь Д.Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві. *Modern science: innovations and prospects: Proceedings of the 15th International scientific and practical conference*. Stockholm: SSPG Publish., 2022. P. 477-481.
10. Владика Ю., Приступко А. Інноваційні технології в банкінгу як спосіб підвищення ефективності використання ресурсів банківської установи. *Економіка та суспільство*, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2979> (дата звернення: 11.04.2025).

11. Внукова Н. Кластерна політика інноваційного розвитку в умовах глобальних викликів. *Право та інновації*. 2025. № 4. С. 62-68.
12. Волощук К.Б., Іванишин О.В., Савчук О.В. Традиційний та інноваційний інструментарій антикризового менеджменту агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 5-6. С. 92-98.
13. Впровадження blockchain в банківську сферу. URL: <https://avada-media.ua/services/vnedrenie-blokcheyna-v-bankovskoy-sfere/> (дата звернення: 12.04.2025).
14. Гавриш О.М., Пильнова В.П., Пісковець О.В. Інноваційне підприємництво: сутність, значення та проблеми в сучасних умовах функціонування. *Економіка та держава*. № 12. 2020. С. 109-113.
15. Гончаренко І.В., Христенко О.А. Ефективне використання факторів внутрішнього середовища в управлінні підприємством. *Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій» 15 червня 2023 року*. 2023. С. 75-76.
16. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 30-34
17. Гришко В.В., Гришко В.В. Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій. Методологічний аспект. *Економіка і регіон*. 2024. №4 (95). С. 8-15.
18. Гришко В.В., Свириденко В.О. Формування інноваційної бізнес-моделі в умовах сучасних реалій. *Економіка і регіон*. 2022. № 3 (86). С. 40-45.
19. Гріщенко А.В. Суть і основні поняття інноваційного розвитку підприємства: теоретичний аспект. *Інвестиція: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 181-188.
20. Гуржій Н.М. Методологічні основи вибору конкурентної стратегії підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. № 6 (51), ч. 2. С. 147-152.

21. Денисенко М.П. Стан та тенденції розвитку сучасного підприємства: монографія. Київ: ДКС центр, 2019. 464 с.
22. Денисенко М.П., Гришко А.М. Заходи покращання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. 2019. Вип. 12. С. 61-65.
23. Долбнєва Д.В. Вплив COVID-19 на економіку країн світу. *Проблеми економіки*. 2020. № 1. С. 20-26.
24. Дуднік О. Формула інноваційного потенціалу команди: як підвищити залученість талановитих співробітників. URL: <https://surli.cc/mhxzzh> (дата звернення: 03.04.2025).
25. Жук В.М., Чижевська Л.В., Пилипенко О.І., Давидюк Т.В., Камінська Т.Г. Сучасні виклики та тенденції розвитку обліку, оподаткування, аудиту і звітності в Україні й світі: колективна монографія. Житомир: ПП «Рута», 2020. 347 с.
26. Задорожнюк Н.О. Сучасне програмне забезпечення для здійснення бізнес-аналізу. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 156-159.
27. Застосування блокчейну в банківському секторі. URL: <https://surli.cc/brtexf> (дата звернення: 03.04.2025).
28. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2003. 278 с.
29. Коваленко Н.В., Гонтова Н.В. Сутність поняття «адаптація» в контексті інноваційного розвитку підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 2(28). 2012. С. 147-154.
30. Ковальська Л.Л. Економіка підприємства: підручник. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 620 с.
31. Кожна країна сама за себе – новий економічний ландшафт? WSJ проаналізував можливі наслідки світової тарифної війни. URL: <https://surli.cc/hocwoz> (дата звернення: 03.04.2025).
32. Короленко О.Б., Андрусенко Н.В., Поліщук, І.Г. Вплив глобальних економічних викликів на розвиток підприємницької діяльності у сфері

торгівлі. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/94> (дата звернення: 03.04.2025).

33. Коултер М., Стівен П. *Управління*. Нью-Йорк: Робінс, 2020. 678 с.

34. Кривов'язюк І.В. *Антикризове управління підприємством: навчальний посібник*. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

35. Крисюк Л., Москвіченко І., Майорова І., Цинюй Ши. Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств портової галузі. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 152-159.

36. Кубай О.Г., Заставнюк О.А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68-78.

37. Кузнецова І.О., Сокурєнко І.А. Технологія прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*. 2019. № 5. С. 169-188

38. Кузьмін О.Є., Юринєць О.В., Дорошкевич К.О., Прокопенко І.В. До питання ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 262-270.

39. Кулиняк І.Я., Копєць Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. С. 65-73.

40. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. *Економіка та держава. Серія: Державне управління*. 2020. № 1. С. 34-36.

41. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Яхницька В.П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24-27.

42. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. *Основи менеджменту*. Київ: Знання, 2020. 704 с.

43. Микитюк П.П. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 320 с.
44. Можливості, потенційні переваги та ризики використання технології блокчейн в епоху цифровізації. URL: <https://surli.li/ffjfvk> (дата звернення: 12.04.2025).
45. Опендатабот АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://opendatabot.ua/c/14360570> (дата звернення: 07.04.2025).
46. Оподаткування криптовалюти: регулятор показав можливі моделі. URL: <https://financenews.com.ua/4581-opodatkuvannia-kryptovaliuty-rehuliator-rokazav-mozhlyvi-modeli/> дата звернення: 12.04.2025).
47. Офіційний веб-сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/> (дата звернення: 07.04.2025).
48. ПриватБанк: підтримка бізнесу у воєнні часи та інноваційний розвиток для майбутнього. URL: <https://forbes.ua/company/privatbank-pidtrimka-biznesu-u-voenni-chasi-ta-innovatsiyniy-rozvitok-dlya-maybutnogo-08112024-24402> (дата звернення: 10.04.2025).
49. ПриватБанку: нові продукти для клієнтів та рекордний податок для держави. URL: <https://privatbank.ua/news/2025/2/11/2024-rik-privatbanku-novi-produkti-dlya-kliyentiv-ta-rekordniy-podatok-dlya-derzhavi> (дата звернення: 07.04.2025).
50. Ринковий скоринг АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10540990&tb=market-scoring> (дата звернення: 07.04.2025).
51. Річний звіт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://surli.cc/wxwhld> (дата звернення: 10.04.2025).
52. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 314(1). С. 139-143.
53. Струнгар А. Вплив штучного інтелекту на стратегії цифрового маркетингу: поточні можливості та перспективи розвитку. *Економіка та*

*суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4046> (дата звернення: 03.04.2025).

54. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *Товари і ринки*. 2023. № 1. С. 4-16.

55. Тарасенко С.І., Демченко М.Є. Партнерство університетів та бізнесу: форми та перспективи розвитку в умовах підвищення інноваційності економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 13. С. 302-308.

56. Топ-15 банків України за кількістю ІТ-спеціалістів. Рейтинг DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/bank-rating-2024/>? (дата звернення: 10.04.2025).

57. Тренд 2024 року – RWA. Токенізація реальних активів та приклади застосування. URL: <https://surl.li/qguzyh> (дата звернення: 12.04.2025).

58. Україна – шоста країна у світі за прийняттям криптоактивів: деталі дослідження Chainalysis. URL: <https://surl.cc/kdphbh> (дата звернення: 12.04.2025).

59. Феррарі А.В., Руссо М.К. Аналіз даних за допомогою Microsoft Power BI і Power Pivot для Excel. ДМК Пресс, 2020. 288 с.

60. Фінансові втрати України від війни перевищили 1 трлн доларів, – дослідження. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/finansovi-vtrati-ukrayini-vid-viyni-perevishchili-1727854603.html> (дата звернення: 03.04.2025).

61. Хринюк О.С. Проблеми інноваційного забезпечення сталого розвитку в Україні. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6176ebc0-25d9-47c9-8357-6419166c5964/content> (дата звернення: 03.04.2025).

62. Чому 95% стартапів «помирають»? URL: <https://ucucfe.com.ua/2403-2/> (дата звернення: 03.04.2025).

63. Шаповалова А.О. Розвиток інноваційної діяльності малих та середніх підприємств: дисертація спеціальність 051 «Економіка». Харків, 2022. 278 с.

64. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і*

*практика. Серія Економіка. 2023. № 16 (32). URL: [https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565?](https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565) (дата звернення: 03.04.2025).*

65. Як українські банки захищаються від кібератак в умовах війни. URL: <https://surli.cc/tltxjy> (дата звернення: 12.04.2025).

66. Bestdigitalbank. URL: <https://bestdigitalbank.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).

67. Blockchain to boost regional banks' efficiency and cut costs. The National. URL: <https://www.thenationalnews.com/business/technology/blockchainto-boost-regional-banks-efficiency-and-cut-costs-1.765312> (дата звернення: 12.04.2025).

68. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1997. 225 p.

69. Finawards. URL: <https://www.finawards.com.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).

70. Forbes. URL: <https://forbes.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).

71. Investory.news. URL: <https://investory.news/> (дата звернення: 10.04.2025).

72. Kelly T. The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm. New York, NY: HarperCollinsBusiness, 2001. 307 p.

73. Khrapkina V., Mohylnyi Y. Інноваційна діяльність в Україні: сучасний стан, виклики та тенденції розвитку. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2023. № 2 (12). С. 124-134.*

74. Lerner J. The Architecture of Innovation: The Economics of Creative Organizations. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2012. 224 p.

75. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Translated from the German by Redvers Opie. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.

76. Youcontrol. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 07.04.2025).

## ДОДАТКИ