

УДК 336.71:005.591.6:004  
JEL: G21; G28; O31; O33  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-332-341>

# УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ, ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

©2025 ТКАЧЕНКО Ю. В., ЗВЕРУК Л. А.

УДК 336.71:005.591.6:004  
JEL: G21; G28; O31; O33

**Ткаченко Ю. В., Зверук Л. А. Удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банківських установ в умовах цифровізації економіки, трансформаційних та євроінтеграційних процесів**

У статті здійснено комплексний аналіз системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банківських установ в умовах цифровізації економіки, трансформаційних викликів та євроінтеграційних процесів. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю переосмислення ролі банків як ключових агентів макрофінансової стабільності та драйверів економічного відновлення України в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних з прискореною цифровою трансформацією та посиленням конкуренції з боку фінтех-компаній. Метою статті є комплексний аналіз системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банків як складної соціально-економічної системи та визначення напрямів її вдосконалення в контексті трансформаційних викликів та євроінтеграційних процесів. Методологічну основу дослідження складають системний, структурно-функціональний, економіко-статистичний і порівняльний аналіз, а також контент-аналіз теоретичних підходів до проблематики управління банківськими інноваціями. У статті здійснено критичний аналіз еволюції теоретичних концепцій управління інноваціями – від класичних ідей Й. Шумпетера про інновації як рушійну силу економічного розвитку до сучасних підходів Д. Бесанко, Р. Брауна, П. Тафано та К. Крістенсена, які розкривають специфіку банківських інновацій в умовах цифрової економіки. Обґрунтовано, що інноваційно-інвестиційна діяльність є єдиним, нерозривним процесом, що виступає ядром сучасної банківської бізнес-моделі, оскільки інновації неможливі без інвестиційного забезпечення, а інвестиції втрачають ефективність без інноваційної складової. Представлено авторську класифікацію банківських інновацій, яка охоплює шість типів: продуктові, процесні (технологічні), маркетингові, організаційні, соціальні та безпекові інновації. Особливу увагу приділено останнім, що набувають критичного значення в умовах підвищених кіберзагроз. Розглянуто еволюцію концепцій управління інноваціями від лінійних моделей «технологічного поштовху» до сучасних парадигм: Agile, Lean Startup, дизайн-мислення (Design Thinking), відкритих інновацій (Open Innovation) та екосистемної стратегії (Ecosystem & Platform Strategy). Доведено, що Banking-as-a-Service (BaaS) та відкритий банкінг є ключовими трендами трансформації банківської моделі. Визначено унікальні особливості управління інноваційними процесами в банках: жорстке регуляторне середовище, пріоритет безпеки та управління ризиками, складність інтеграції із застарілими IT-системами (legacy systems), складність захисту інтелектуальної власності та консерватизм корпоративної культури. Представлено типологію стратегічних моделей інноваційного розвитку банків: технологічного лідера, послідовника, нішевого гравця та екосистемного інтегратора. На основі аналізу міжнародного досвіду провідних банків (J. P. Morgan Chase, DBS Bank, Goldman Sachs) і регуляторних практик ЄС (директива PSD2, регуляторні пісочниці) сформульовано ключові напрями адаптації для українських банків: прискорене впровадження Open Banking та API-платформ, побудова партнерських екосистем, інвестиції в AI-рішення для управління ризиками, фокус на нішевих інноваціях і розвиток власних інноваційних лабораторій. Особливу увагу приділено досвіду країн, що переживали кризи (Ізраїль, Південна Корея), який демонструє важливість симбіозу між безпековими технологіями та фінансовими інноваціями. Результати дослідження мають практичне значення для розробки стратегій цифрової трансформації українських банків, адаптації європейських стандартів регулювання інновацій та формування політики державної підтримки банківського інноваційного розвитку в умовах післякризового відновлення економіки.

**Ключові слова:** інноваційно-інвестиційна діяльність, банківські інновації, цифровізація, управління інноваціями, фінтех, відкритий банкінг, євроінтеграція, трансформаційні процеси.

Табл.: 1. Бібл.: 26.

**Ткаченко Юрій Володимирович** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач відділу науково-методичної роботи та післядипломної освіти, Київське відділення Національного наукового центру «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса» Міністерства юстиції України (вул. Костанайська, 6, Київ, 03118, Україна)

E-mail: [yuriy.tkachenko@gmail.com](mailto:yuriy.tkachenko@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7155-8410>

**Зверук Людмила Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Київський кооперативний інститут бізнесу і права (вул. Юлії Здановської, 18, Київ, 03022, Україна)

E-mail: [lyudmila.zveruk@gmail.com](mailto:lyudmila.zveruk@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6531-5896>

UDC 336.71:005.591.6:004  
JEL: G21; G28; O31; O33

**Tkachenko Yu. V., Zveruk L. A. Enhancing the Management System of Innovative and Investment Activities of Banking Institutions in the Context of Economic Digitalization, Transformational, and European Integration Processes**

The article presents a comprehensive analysis of the management system for innovative and investment activities of banking institutions in the context of economic digitalization, transformational challenges, and European integration processes. The relevance of the study stems from the need to rethink the role of banks as key agents of macro-financial stability and drivers of Ukraine's economic recovery amid unprecedented challenges associated with accelerated digital

transformation and intensified competition from fintech companies. The aim of the article is to conduct a comprehensive analysis of the management system of banks' innovative and investment activities as a complex socioeconomic system and to identify ways to improve it in the context of transformational challenges and European integration processes. The methodological foundation of the research consists of system, structural-functional, economic-statistical, and comparative analyses, as well as a content analysis of theoretical approaches to the issue of managing banking innovations. The article conducts a critical analysis of the evolution of theoretical conceptions of innovation management – from the classical ideas of J. Schumpeter about innovations as a driving force of economic development to contemporary approaches by D. Besanko, R. Brown, P. Tufano, and C. Christensen, which clarify the specifics of banking innovations in the context of the digital economy. It is argued that innovation-investment activity is a single, inseparable process that constitutes the core of the modern banking business model, as innovations are impossible without investment support, and investments lose their effectiveness without an innovative component. An original classification of banking innovations is presented, covering six types: product, process (technological), marketing, organizational, social, and security innovations. Particular attention is given to the latter, which have become critically important in the context of heightened cyber threats. The evolution of innovation management conceptions is discussed, from linear «technology push» models to contemporary paradigms: Agile, Lean Startup, Design Thinking, Open Innovation, and Ecosystem & Platform Strategy. It is demonstrated that Banking-as-a-Service (BaaS) and open banking are key trends in transforming the banking model. The unique characteristics of managing innovation processes in banks are identified: a strict regulatory environment, prioritization of security and risk management, complexity of integration with legacy IT systems, challenges in protecting intellectual property, and the conservatism of corporate culture. A typology of strategic models for innovation development in banks is presented: technology leader, follower, niche player, and ecosystem integrator. Based on the analysis of international experiences of leading banks (J. P. Morgan Chase, DBS Bank, Goldman Sachs) and EU regulatory practices (PSD2 directive, regulatory sandboxes), key adaptation directions for Ukrainian banks have been formulated: accelerated implementation of Open Banking and API platforms, building partnership ecosystems, investment in AI solutions for risk management, focus on niche innovations, and development of in-house innovation labs. Special attention was given to the experience of countries that have faced crises (Israel, South Korea), which highlights the importance of the symbiosis between security technologies and financial innovations. The research findings have practical significance for developing strategies for the digital transformation of Ukrainian banks, adapting European standards for innovation regulation, and shaping State support policies for banking innovation development in the context of post-crisis economic recovery.

**Keywords:** innovative-investment activities, banking innovations, digitalization, innovation management, fintech, open banking, European integration, transformational processes.

**Tabl.: 1. Bibl.: 26.**

**Tkachenko Yuri V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Head of Department of Scientific Methodological Work and Postgraduate Education, Kyiv Branch of the National Scientific Center "Institute of Forensic Expertise named after Honored Professor M. S. Bokarius" of the Ministry of Justice of Ukraine (6 Kostanaiska Str., Kyiv, 03118, Ukraine)

**E-mail:** yuriy.tkachenko@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7155-8410>

**Zveruk Liudmyla A.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law (18 Yulii Zdanovskoi Str., Kyiv, 03022, Ukraine)

**E-mail:** lyudmila.zveruk@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6531-5896>

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується перманентною турбулентністю та фундаментальними структурними зсувами, що висуває безпрецедентні вимоги до адаптивності та стійкості фінансових інститутів. Для банківської системи України ці глобальні виклики, пов'язані з прискоренням технологічного циклу та посиленням конкуренції з боку фінтех-компаній, помножені на екзистенційні загрози. В цих екстремальних умовах управління інноваційно-інвестиційною діяльністю трансформується з інструменту конкурентної боротьби на ключову парадигму виживання, стійкості та стратегічного розвитку. Саме здатність банків генерувати, фінансувати та оперативно імплементувати інновації визначає не лише їх власну життєздатність, але й стійкість усієї фінансової архітектури держави, що є наріжним каменем національної безпеки.

Актуальність дослідження посилюється дуалістичною роллю, яку відіграють сьогодні українські банки. З одного боку, вони виступають інститутами забезпечення макрофінансової стабільності, підтримуючи функціонування платіжної інфраструктури, здійснюючи валютний контроль і кре-

дитування в екстремальних умовах. З іншого боку, саме банки мають стати ключовими агентами та драйверами відновлення економіки. Ця місія вимагає кардинального перегляду інвестиційних пріоритетів та переходу від консервативних стратегій, орієнтованих переважно на державні цінні папери, до фінансування ризикованих, але критично важливих інноваційних проєктів, здатних забезпечити технологічний стрибок і модернізацію національної економіки.

Йдеться про інвестиції у ключові галузі економіки, енергетичну незалежність, логістику, агропереробку та ІТ-сектор – галузі, що формуватимуть нове обличчя української економіки. Проте реалізація цього потенціалу неможлива без доступу до інноваційного капіталу, основним провайдером якого є банківський сектор. Водночас, глобальна цифрова трансформація, що лише прискорилася в умовах кризових явищ, докорінно змінює саму природу банківських послуг, а диджиталізація є ключовим драйвером розвитку ринку, що змушує банки модернізувати свої бізнес-стратегії [1]. Успіх у цьому процесі залежить від ефек-

тивності інвестицій у фінтех, штучний інтелект, хмарні технології та, що найважливіше, у кібербезпеку, яка в умовах трансформаційних викликів набуває стратегічного значення.

Нарешті, євроінтеграційний вектор розвитку України виступає потужним каталізатором для гармонізації стандартів управління інноваціями. Імплементация європейських директив, зокрема у сфері платіжних послуг (PSD2), ринків криптоактивів (MiCA) та операційної стійкості цифрового сектора (DORA), а також посилення уваги до принципів сталого розвитку (ESG), вимагає від українських банків глибокого перегляду своїх інноваційно-інвестиційних політик і приведення їх у відповідність до найкращих європейських практик. Це не лише регуляторна вимога, а й умова доступу до європейських ринків капіталу та залучення іноземних інвестицій для відбудови країни.

Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю в банківській сфері представлені в працях провідних зарубіжних дослідників, зокрема Besanko D., Thakor A. V. [3], Brown R. G. [4], Tufano P. [5], які заклали концептуальні засади розуміння специфіки банківських інновацій. Фундаментальні принципи інноваційного менеджменту, адаптовані до банківської специфіки, знайшли відображення в роботах зарубіжних дослідників Christensen C. M. та ін. [6], Шумпетера Й. [2]. Сучасні напрями управління інноваційними процесами в банківській сфері представлені в працях Batiz-Lazo B., Wood D. [10], Chesbrough H. W. [11], Gonen E. [16]. Вітчизняна наукова школа управління банківськими інноваціями представлена працями Бутенко Т. [20], Версаль Н., Дудник Я. [1], Дзюблюка О. В. та ін. [7], Мартинюка Р. Ф. [9], Березовика В. М., Свистуна А. О., Сухолиткого А. Д. [19], Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. [18], які здійснили значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад інноваційного розвитку банків. Водночас, існуючі дослідження характеризуються фрагментарністю підходів до комплексного вивчення управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банків в умовах цифрової трансформації та геополітичних викликів.

**П**опри значний науковий доробок у сфері банківських інновацій, залишаються недостатньо дослідженими питання формування інтегрованих систем управління інноваційно-інвестиційними процесами, адаптованих до специфіки функціонування банків в умовах трансформаційної економіки. Потребують поглибленого вивчення методологічні аспекти оцінки ефективності інноваційних інвестицій банків, урахування ризиків інноваційної діяльності в умовах політичної та економічної нестабільності.

*Метою статті є комплексний аналіз системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банків як складної соціально-економічної системи та напрямів її вдосконалення в умовах трансформаційних викликів та євроінтеграційних процесів.*

У дослідженні розглядаються фундаментальні економічні концепції управління банківськими інноваціями; сутність банківських інновацій та їх нерозривний зв'язок з інвестиціями; визначення інноваційно-інвестиційної діяльності як єдиного процесу. Представлена авторська класифікація банківських інновацій у контексті цифровізації економіки та впливу гібридних викликів. Проведено аналіз еволюції концепцій управління інноваціями та представлено сучасні парадигми управління інноваціями, що активно адаптуються банківським сектором. Порівняльний аналіз моделей інноваційного розвитку банків дозволив виділити кілька основних стратегічних архетипів. Аналіз кейсів провідних світових банків за напрямками інноваційного розвитку надав можливість сформувати ключові напрями адаптації міжнародного досвіду для українських банків.

**М**етодологічну основу дослідження складають фундаментальні положення економічної теорії, банківської справи, інноваційного менеджменту та інвестиційного аналізу. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: *системний аналіз* – для дослідження структури та взаємозв'язків у системі управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банків, виявлення системних властивостей і закономірностей функціонування; *структурно-функціональний аналіз* – для визначення функціональних залежностей між елементами системи управління банківськими інноваціями та встановлення оптимальних організаційних форм; *економіко-статистичний аналіз* – для дослідження динаміки та структури показників інноваційно-інвестиційної діяльності, виявлення тенденцій та закономірностей розвитку; *порівняльний аналіз* – для зіставлення вітчизняного та міжнародного досвіду управління банківськими інноваціями, виявлення кращих практик і можливостей їх адаптації; *контент-аналіз* – для систематизації теоретичних підходів та узагальнення наукових позицій щодо проблем управління інноваційно-інвестиційною діяльністю банків.

В умовах сучасної промислової революції, що радикально трансформує глобальний економічний ландшафт, і в контексті безпрецедентних викликів, перед якими постала Україна, теоретичне осмислення інноваційно-інвестиційної діяльності банків набуває особливої ваги. Це вже не просто один із

напрямів функціонування фінансових інститутів, а ключовий механізм їх адаптації, виживання та розвитку. Критичний аналіз понятійного апарату дозволяє вийти за межі традиційних визначень і сформулювати комплексне бачення, що відповідає сучасним реаліям.

Дослідження теоретичних основ банківських інновацій потребує звернення до фундаментальних економічних концепцій, що формували розуміння інноваційних процесів у фінансовій сфері. Австрійський економіст Й. Шумпетер, якого вважають засновником теорії інноватики, визначав інновацію як встановлення нової виробничої функції, що виступає рушійною силою динамічного розвитку економічних систем [2]. Адаптація шумпетеріанської парадигми до банківської специфіки дозволяє розглядати банківські інновації як якісно нові підходи до здійснення фінансового посередництва, що забезпечують створення додаткової вартості для всіх учасників фінансових відносин.

У контексті управління банківськими інноваціями особливо цінним є дослідження взаємозв'язку між відносинами з клієнтами, системою страхування депозитів та вибором банківського портфеля, що представлено авторами Besanko D., Thakor A. V. у праці «Relationship Banking, Deposit Insurance and Bank Portfolio Choice» (1993) [3]. Дослідження демонструє, що інновації у відносинах з клієнтами (*relationship banking*) можуть суттєво впливати на стратегічні рішення банку щодо управління ризиками та формування портфеля активів.

Значний внесок у розуміння технологічних інновацій у фінансових послугах зробив Річард Браун (Brown R. G.), особливо в контексті впровадження blockchain-технологій та щодо зосередження на практичному застосуванні інновацій для вирішення конкретних бізнес-проблем банківського сектора. Важливими складовими концептуального підходу Brown R. G. [4] до банківських інновацій є акцент на: архітектурній трансформації банківських систем; інтеграції розподілених технологій у традиційні банківські процеси; необхідності балансу між інноваційністю та операційною стабільністю; важливості міжбанківської співпраці у впровадженні технологічних інновацій.

Комплексну концептуальну рамку для аналізу фінансових інновацій, розробив Пітер Туфано (Tufano P.) [5]. Даний підхід включає: класифікацію фінансових інновацій, драйвери інновацій та специфіку банківських інновацій. Особлива природа банківських інновацій полягає в тому, що банки одночасно є і споживачами, і виробниками фінансових інновацій. Це створює унікальну динаміку, де банківські

установи повинні балансувати між конкурентними перевагами від інновацій та ризиками, пов'язаними з їх впровадженням. Важливі положення інноваційного менеджменту в банківській сфері закладені в концепціях Клейтона Крістенсена (*Christensen C. M.*), який разом зі співавторами розглядав інновації як такі, що роблять продукти та послуги більш доступними та прийнятними за ціною, розширюючи коло користувачів фінансових послуг [6].

Еволюція наукових поглядів на сутність банківських інновацій відображає трансформацію самої банківської індустрії від традиційного депозитно-кредитного посередництва до комплексного надання фінансових послуг в умовах цифрової економіки [7]. Сучасне розуміння банківських інновацій охоплює широкий спектр нововведень: від технологічних рішень і нових фінансових інструментів до організаційних трансформацій та принципово нових бізнес-моделей.

Банківська інновація в сучасному трактуванні виходить за рамки простого «нововведення». Це вже не лише новий продукт чи послуга, а цілісний, керований процес створення нової цінності для клієнта та стейкхолдерів, що реалізується через упровадження технологічних, процесингових, управлінських чи соціальних змін. Інновації в банківському бізнесі є результатом діяльності, спрямованої на отримання додаткових доходів та конкурентних переваг. Проте в умовах цифрової економіки це визначення потребує доповнення. Сьогодні банківська інновація – це, перш за все, реінжиніринг клієнтського досвіду на основі даних і цифрових технологій. Це підтверджується дослідженням компанії Deloitte, яке вказує, що у 2025 році ключовим фактором конкуренції стає гіперперсоналізація послуг на основі штучного інтелекту [8].

Інновації неможливі без інвестицій, які є їхнім фінансовим підґрунтям, а інвестиції в сучасному банку все більше набувають інноваційного характеру, оскільки вкладення у традиційні напрями вже не забезпечують необхідного рівня прибутковості та конкурентоспроможності. Цей симбіоз формує єдиний процес – інноваційно-інвестиційну діяльність, яку слід розглядати як цілеспрямовану діяльність банку з мобілізації фінансових ресурсів та їх вкладення в розробку, впровадження та масштабування інновацій з метою досягнення стратегічних цілей розвитку [9].

Інвестиційна діяльність банку також зазнає суттєвої трансформації. Класичне визначення, що фокусується на вкладенні ресурсів з метою отримання прибутку, сьогодні розширюється. В умовах гострої кризи та необхідності оновлення економіки, інвестиційна діяльність набуває соціально-еко-

номічної спрямованості. Банки стають інвесторами не лише у високоліквідні державні цінні папери (ОВДП), а й у проекти з високим мультиплікативним ефектом для економіки: оборонно-промисловий комплекс, енергетична інфраструктура, логістичні хаби. Таким чином, інвестиційна діяльність стає інструментом не лише максимізації прибутку, а й управління системними ризиками та сприяння національній стійкості.

**Р**озглядаючи поняття «інноваційно-інвестиційний потенціал банку», можемо стверджувати, що це інтегральна категорія, яка характеризує здатність банку генерувати, фінансувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації. Це не просто сума фінансових, технологічних і кадрових ресурсів, а синергетична спроможність системи ефективно трансформувати інвестиції в інноваційну цінність. Цей потенціал є динамічним і залежить від якості корпоративного управління, гнучкості організаційної структури та рівня інноваційної культури.

З огляду на специфіку сучасного етапу розвитку фінансового ринку можна запропонувати таку класифікацію банківських інновацій, яка враховує контекст цифровізації економіки та впливу гібридних викликів:

1. *Продуктові інновації*, що включають розробку та впровадження нових фінансових продуктів, наприклад облігації в мобільних застосунках, цифрові валюти центрального банку (CBDC), інвестиційні продукти з прив'язкою до ESG-критеріїв.

2. *Процесні, або технологічні, інновації* представляють собою оптимізацію внутрішніх і зовнішніх операцій за допомогою нових технологій, зокрема: використання штучного інтелекту для кредитного скорингу, блокчейн для торгового фінансування, хмарні технології для зберігання даних, роботизація процесів (RPA).

3. *Маркетингові інновації* – це нові способи взаємодії з клієнтами та просування послуг (гіперперсоналізовані пропозиції на основі Big Data, використання соціальних мереж і месенджерів, створення цифрових екосистем).

4. *Організаційні інновації*, які направлені на зміни в бізнес-моделях та організаційних структурах банківських установ, а саме, перехід до Agile-команд, створення корпоративних венчурних фондів, моделі відкритого банкінгу (Open Banking).

5. *Соціальні інновації* представляють собою продукти та ініціативи, спрямовані на вирішення суспільних проблем, наприклад програми фінансової інклюзії, освітні проекти з фінансової грамотності, підтримка малого бізнесу.

6. *Безпекові інновації* – це технології та процеси, спрямовані на підвищення кіберстійкості та фізичної безпеки в умовах гібридних викликів, зокрема: впровадження передових систем захисту від кібератак, створення резервних центрів обробки даних, розробка протоколів роботи в умовах блекаутів.

**О**тже, можемо стверджувати, що синергетичний ефект від взаємозв'язку інноваційної та інвестиційної діяльності є фундаментальною основою для створення стійких конкурентних переваг банківських установ. Інвестиції є «паливом» для інновацій, забезпечуючи їх необхідними ресурсами. Своєю чергою, успішні інновації генерують додатковий прибуток банку, який реінвестується в подальший розвиток, створюючи позитивний цикл зростання. В умовах сьогодення ця синергія набуває стратегічного значення, адже інвестиції в інноваційні проекти не лише підтримують економічну міцність держави, але й створюють нові високотехнологічні ринки, що стають привабливими для подальших інвестицій.

Управління інноваційними процесами в банківській сфері пройшло значну еволюцію, трансформувавшись від спорадичних, реактивних дій до системної, проактивної функції, що є серцевиною стратегічного менеджменту банку. Сучасна практика управління банківськими інноваціями є синтезом кількох провідних парадигм управління інноваціями в банках, адаптованих до специфіки фінансової галузі.

Ефективне управління інноваціями є критично важливим для успішної трансформації інвестицій у реальні конкурентні переваги. Еволюція теоретичних концепцій управління інноваціями відображає ускладнення економічного середовища та технологічного ландшафту.

Еволюція концепцій управління інноваціями пройшла шлях від простих лінійних моделей до складних мережевих та екосистемних підходів. Ранні моделі, такі як «технологічний поштовх» (*technology push*), що домінували в середині ХХ століття, розглядали інновації як лінійний процес, що починається з фундаментальних досліджень і закінчується виведенням продукту на ринок. Згідно лінійної, «закритої» моделі весь цикл відбувався всередині однієї організації. У банківській сфері цей підхід домінував до кінця 1970-х років, коли перша хвиля технологізації, пов'язана з появою мейнфреймів та автоматизованих клірингових систем (ACH), поклала початок змінам [10].

Справжній злам у теоретичних підходах відбувся на початку ХХІ століття з розвитком концепції «відкритих інновацій» (*open innovation*), яка перед-

бачала, що в умовах глобалізації та поширення знань компанії не можуть покладатися лише на власні R&D-підрозділи. Вони повинні активно залучати зовнішні ідеї, технології та партнерства, а також шукати зовнішні шляхи для комерціалізації власних інновацій, що не вписуються в основну бізнес-модель [11]. Пізніше з'явилася модель «ринкового тяжіння» (*market pull*), яка акцентувала увагу на потребах ринку як на головному джерелі інноваційних ідей. Сучасні дослідники визнають, що інноваційний процес сьогодні є інтерактивним і нелінійним, поєднуючи в собі елементи різних підходів [12].

Таким чином, визначимо сучасні парадигми управління інноваціями, що активно адаптуються банківським сектором.

- 1) *Agile* – це гнучка методологія розробки, що передбачає роботу короткими ітераціями (спринтами) та постійний зворотний зв'язок з клієнтом. Це дозволяє банкам швидко тестувати гіпотези та виводити на ринок мінімально життєздатні продукти (MVP), знижуючи ризики та прискорюючи інноваційний цикл. Дослідження McKinsey показує, що банки, які впровадили Agile, на 20–30% швидше виводять нові продукти на ринок [13; 14].
- 2) *Lean Startup* – методологія, що фокусується на циклі «створити – виміряти – навчитись» (*build – measure – learn*), що дозволяє значно скоротити час виходу на ринок, мінімізувати ризики та забезпечити максимальну відповідність кінцевого рішення потребам клієнтів [15]. Банки використовують цей підхід для перевірки попиту на нові послуги до повномасштабного інвестування в їх розробку.
- 3) *Дизайн-мислення (Design Thinking)*. Ця парадигма ставить у центр інноваційного процесу людину – клієнта. Вона передбачає глибоке занурення в досвід користувача через емпатію, спостереження та інтерв'ю для виявлення його справжніх вподобань. На основі цих інсайтів генеруються ідеї, створюються прототипи, які тестуються реальними користувачами. Такий підхід дозволяє банкам створювати не просто функціональні, а й емоційно привабливі, інтуїтивно зрозумілі та зручні сервіси, що є ключовим фактором конкурентної боротьби в епоху цифрового банкінгу [16].
- 4) *Відкриті інновації (Open Innovation)* – парадигма, що передбачає активне залучення зовнішніх джерел ідей, технологій та партнерів (стартапів, університетів, клієнтів) в інноваційний процес. Для банків це реа-

лізується через створення API-платформ, проведення хакатонів та партнерство з фінтех-компаніями.

- 5) *Стратегія екосистеми та платформи (Ecosystem & Platform Strategy)* – це найвищий рівень еволюції управління інноваціями. Банк перестає бути замкненою структурою, що надає виключно власні продукти. Натомість він перетворюється на відкрити платформу, яка через API (*Application Programming Interfaces*) інтегрує у свою пропозицію послуги сторонніх розробників – фінтех-компаній, страховиків, ритейлерів тощо. Така модель, відома як Banking-as-a-Service (BaaS), дозволяє банку швидко розширювати спектр послуг, не інвестуючи в їх розробку з нуля, та створювати для клієнта безшовний, інтегрований досвід. Клієнт отримує доступ до широкого кола фінансових і нефінансових сервісів в єдиному інтерфейсі мобільного застосунку банку, що значно підвищує його лояльність [17; 18].

Незважаючи на запозичення універсальних управлінських парадигм, інноваційні процеси в банках мають низку унікальних особливостей, що суттєво впливають на управління ними.

1. *Жорстке регуляторне середовище*. Для банківської діяльності характерний високий рівень регулювання з боку центральних банків та інших наглядових органів. Будь-яка інновація повинна відповідати численним вимогам щодо фінансової стабільності, захисту прав споживачів та протидії відмиванню коштів (AML/CFT).
2. *Пріоритет безпеки та управління ризиками*. На відміну від багатьох інших галузей, де можна дозволити собі експериментувати з «сирими» продуктами, для банку будь-який збій чи вразливість в інноваційному продукті може мати катастрофічні наслідки: від прямих фінансових втрат до втрати довіри клієнтів, що є найціннішим активом. Упровадження нових цифрових технологій створює нові вектори атак, що вимагає значних інвестицій у системи безпеки та проактивного управління кіберризиками [19]. Тому управління кіберризиками, тестування на проникнення та забезпечення безперервності роботи є невід'ємною частиною інноваційного управління.
3. *Складність застарілих IT-систем (Legacy Systems)*. Багато великих, особливо державних, банків працюють на базі застарілих, громіздких IT-систем, створених десятиліт-

тя тому. Інтеграція нових цифрових рішень з цими системами є надзвичайно складним, дорогим і довготривалим процесом, що часто стає головним гальмом цифрової трансформації банку [20].

4. *Нематеріальність продукту та складність захисту інтелектуальної власності.* Більшість банківських інновацій є процесами або програмними рішеннями. Їх складно захистити традиційними патентами, а швидкість копіювання бізнес-моделей у цифрову епоху є надзвичайно високою. Це змушує банки фокусуватися не стільки на захисті самої ідеї, скільки на швидкості її впровадження та якості клієнтського досвіду як основних конкурентних перевагах [21].
5. *Консерватизм корпоративної культури.* Історично банківська сфера характеризується ієрархічними структурами та неохильністю до ризику, що може гальмувати інноваційні процеси. Подолання цього консерватизму є одним із ключових завдань інноваційного менеджменту.

Порівняльний аналіз моделей інноваційного розвитку банків дозволяє виділити кілька основних стратегічних архетипів (табл. 1). Вибір конкретної моделі залежить від розміру банку, його ресурсного потенціалу, «апетиту до ризику» та стратегічних цілей.

Критично важливим для формування ефективної інноваційно-інвестиційної стратегії українських банків є аналіз міжнародного досвіду, що дозволить уникнути помилок та імплементувати перевірені часом практики.

Аналіз кейсів провідних світових банків демонструє ключові напрями інноваційного розвитку. Наприклад, J. P. Morgan Chase щорічно інвестує понад 12 млрд дол. у технології, фокусуючись на розвитку штучного інтелекту, хмарних обчислень і блокчейн-платформи Опух [24]. DBS Bank (Сінгапур), який неодноразово визнавався найкращим цифровим банком світу, успішно трансформував свою корпоративну культуру, впровадивши принципи «стартапу на 27 000 співробітників» та активно використовує API для створення відкритої екосистеми. Goldman Sachs створив власну платформу для розробників Marquee, надаючи клієнтам доступ до своїх аналітичних інструментів та даних, що є прикладом переходу від традиційного банкінгу до моделі «Bank-as-a-Platform» (BaaP).

Дослідження практики європейських банків нерозривно пов'язане з впливом регуляторних ініціатив. Директива про платіжні послуги 2 (PSD2), запроваджена в ЄС, зобов'язала банки надавати стороннім постачальникам (TPP) доступ до даних клієнтських рахунків через відкриті API. Це стало потужним поштовхом для розвитку відкритого банкінгу та появи тисяч інноваційних фінтех-сервісів [25]. Для українських банків, що прагнуть інтеграції в єдиний цифровий ринок, упровадження аналогічних стандартів є стратегічним пріоритетом. Крім того, в ЄС активно розвиваються «регуляторні пісочниці» (*regulatory sandboxes*) – спеціальні режими, що дозволяють фінтех-компаніям і банкам тестувати інноваційні продукти в контрольованому середовищі без ризику порушення чинного законодавства, що значно прискорює інновації. Даний підхід активно запроваджується в банківській системі України.

Таблиця 1

Стратегічні моделі інноваційного розвитку банків

| Модель інноваційного розвитку банку               | Характеристика моделі                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Модель технологічного лідера ( <i>Innovator</i> ) | Банк, що прагне першим впроваджувати проривні технології та створювати нові ринки. Ця модель вимагає значних інвестицій в R&D (дослідження та розробки), високої толерантності до ризику та потужної інноваційної культури |
| Модель послідовника ( <i>Fast Follower</i> )      | Банк, що не прагне бути першим, але швидко адаптує та вдосконалює інновації, запропоновані лідерами. Ця стратегія дозволяє уникнути ризиків та витрат, пов'язаних з піонерством                                            |
| Нішева модель ( <i>Niche Player</i> )             | Банк, що фокусується на інноваціях у вузькому сегменті ринку (наприклад, обслуговування агросектора, малого бізнесу), де він може досягти глибокої експертизи та створити унікальну ціннісну пропозицію                    |
| Модель екосистемного інтегратора                  | Банк, що створює власну цифрову платформу (екосистему), інтегруючи послуги численних партнерів (фінтех-компаній, страховиків, ритейлерів) для надання клієнту безшовного комплексного сервісу                              |

Джерело: складено авторами за [22; 23].

**В**ивчення досвіду країн, що проходили через глибокі економічні кризи, є особливо цінним для України. Банківська система Ізраїлю, функціонуючи в умовах постійних безпекових загроз, стала одним зі світових лідерів у сфері кібербезпеки та фінтех-інновацій. Ізраїльські банки активно інвестують у стартапи через корпоративні венчурні фонди та співпрацюють з армійськими технологічними підрозділами. Як зазначає Шаров О. М., Ізраїль також має унікальний досвід залучення фінансування через «облігації для діаспори», що може бути актуальним і для України [26]. Південна Корея після фінансової кризи 1997 року здійснила масштабну реструктуризацію банківського сектора, зробивши ставку на технологічну модернізацію та цифровізацію, що дозволило їй стати одним із найбільш розвинених цифрових ринків у світі.

Формулюючи висновки щодо адаптації міжнародного досвіду, варто зазначити, що пряме копіювання неможливе. Українські банки повинні враховувати національну специфіку: високий рівень проникнення мобільних технологій, креативність IT-сектора, але водночас – макроекономічну нестабільність, недосконалість правового поля та безпекові ризики.

Ключовими напрямками адаптації міжнародного досвіду для українських банків мають стати:

1. *Прискорене впровадження Open Banking та API-функція.* Це не просто вимога євроінтеграції, а стратегічна необхідність для виживання в конкуренції з необанками та фінтех-сервісами.

2. *Побудова партнерських екосистем.* Замість спроб самостійно розробити весь спектр послуг банкам варто фокусуватися на створенні платформ і залученні зовнішніх партнерів для швидкого розширення пропозиції.

3. *Інвестиції в AI-рішення для управління ризиками.* В умовах економічної невизначеності здатність точно та швидко оцінювати ризики (кредитні, операційні, кібернетичні) є критичною. Використання AI та ML для аналізу великих масивів даних, виявлення аномалій і прогнозування дефолтів може стати ключовою конкурентною перевагою.

4. *Фокус на нішевих інноваціях, пов'язаних з контекстом трансформаційних перетворень та відновлення.* Це може включати розробку спеціалізованих фінансових продуктів для певних категорій населення, а також для підприємств, що займаються відбудовою інфраструктури.

5. *Розвиток власної експертизи через створення «пісочниць» (sandboxes) і невеликих інноваційних лабораторій.* Це дозволить тестувати нові ідеї та технології в контрольованому середовищі з мінімальними ризиками та витратами, перш ніж масштабувати їх на весь банк.

Таким чином, міжнародний досвід демонструє чіткий вектор розвитку банківських інновацій у напрямку відкритості, платформності, глибокої інтеграції технологій та клієнтоцентричності.

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можемо стверджувати, що інноваційно-інвестиційна діяльність є єдиним процесом, що стає основою сучасної бізнес-моделі банківських установ, адже реалізація інновацій можлива лише при інвестиційному забезпеченні, а інвестиції ефективні, якщо включають інноваційну складову. Концепції управління інноваціями пройшли значний шлях еволюції від лінійних моделей «технологічного поштовху» до сучасних парадигм: Agile, Lean Startup, дизайн-мислення (Design Thinking), відкритих інновацій (Open Innovation) та екосистемної стратегії (Ecosystem & Platform Strategy). Ключовими трендами трансформації банківської моделі є Banking-as-a-Service (BaaS) та відкритий банкінг.

**С**учасний етап розвитку фінансового ринку вимагає вдосконалення класифікації банківських інновацій, наповнюючи типи банківських інновацій новим змістом, особливо в умовах цифровізації економіки та впливу гібридних викликів. Авторська класифікація банківських інновацій охоплює шість типів: продуктові, процесні (технологічні), маркетингові, організаційні, соціальні та безпекові інновації. Особливу увагу приділено останнім, які набувають критичного значення в умовах підвищених кіберзагроз.

Удосконалення системи управління інноваційно-інвестиційною діяльністю вимагає врахування унікальних особливостей управління інноваційними процесами в банках, а саме: жорстке регуляторне середовище, пріоритет безпеки та управління ризиками, складність інтеграції із застарілими IT-системами (*legacy systems*), складність захисту інтелектуальної власності та консерватизм корпоративної культури.

За результатами дослідження представлено типологію сучасних стратегічних моделей інноваційного розвитку банків: технологічного лідера, послідовника, нішевого гравця та екосистемного інтегратора.

Аналіз міжнародного досвіду провідних світових банків (J. P. Morgan Chase, DBS Bank, Goldman Sachs) і регуляторних практик ЄС (директива PSD2, регуляторні «пісочниці») дозволив виділити ключові напрями адаптації для українських банків: прискорене впровадження Open Banking та API-платформ, побудова партнерських екосистем, інвестиції в AI-рішення для управління ризиками,

фокус на нішевих інноваціях і розвиток власних інноваційних лабораторій. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Версаль Н., Дудник Я. Диджитал трансформація банківської діяльності в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. Т 1. № 37. С. 68–77. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-68-77>
2. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
3. Besanko D., Thakor A. V. Relationship Banking, Deposit Insurance and Bank Portfolio Choice. *Capital Markets and Financial Intermediation*. 1993. P. 292–319. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511752056.019>
4. Brown R. G. The Corda Platform: An Introduction. 2018. URL: [https://cncorda.readthedocs.io/zh-cn/latest/\\_static/corda-platform-whitepaper.pdf](https://cncorda.readthedocs.io/zh-cn/latest/_static/corda-platform-whitepaper.pdf)
5. Tufano P. Financial innovation. *Handbook of the Economics of Finance*. 2003. Vol. 1. Part A. P. 307–335. DOI: [https://doi.org/10.1016/S1574-0102\(03\)01010-0](https://doi.org/10.1016/S1574-0102(03)01010-0)
6. Christensen C. M., McDonald R., Altman E. J., Palmer J. E. Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*. 2018. Vol. 55. Iss. 7. P. 1043–1078. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
7. Теорія і практика грошового обігу та банківської справи в умовах глобальної фінансової нестабільності : монографія / за ред. д. е. н., проф. О. В. Дзюбляка. Тернопіль : ФОП Осадця Ю. В., 2017. 298 с.
8. Digital Banking Maturity 2024. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html>
9. Мартинюк Р. Ф. Інноваційно-інвестиційна складова фінансової безпеки банківських установ : дис. ... д-ра філософії : 072. Луцьк, 2024. 259 с.
10. Batiz-Lazo B., Wood D. The evolution of banking technology over 55 years. *MX*, 2021. URL: <https://www.mx.com/whitepapers/55-years-technology-banking>
11. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2003. 272 p.
12. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 186 с.
13. A discussion on Agile in banking: Beyond buzzwords. *McKinsey*. 27.08.2019. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/a-discussion-on-agile-in-banking-beyond-buzzwords>
14. Global Banking Annual Review 2024: Attaining escape velocity. *McKinsey's*. 17.10.2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2024>
15. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses Eric Ries. New York: Crown Business, 2011. 320 p.
16. Gonen E. Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009). *Markets, Globalization & Development Review*. 2019. Vol. 4. No. 2. Art. 8. DOI: <https://doi.org/10.23860/MGDR-2019-04-02-08>
17. Iorgachova M., Kovalova O. Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market. *Economic Forum*. 2025. Vol. 15. No. 1. P. 8–24. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.08>
18. Сіренко Н. М., Мікуляк К. А. Імперативи розвитку банківської системи України в умовах цифровізації та ринкових трансформацій. *Modern Economics*. 2022. № 34. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-13)
19. Березовик В. М., Свистун А. О., Сухоликий А. Д. Розвиток фінансових технологій в Україні як драйвер модернізації банківського сектору. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15013392>
20. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 159–166. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>
21. Іванов С. Особливості банківських інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-2. С. 73–80. URL: [https://bses.in.ua/journals/2018/30\\_2\\_2018/18.pdf](https://bses.in.ua/journals/2018/30_2_2018/18.pdf)
22. Manly J., Wilson T. Which Innovation Model Is Right for Your Company? *BCG*. 07.11.2017. URL: [https://www.bcg.com/publications/2017/innovation-strategy-product-development-model-right-for-you?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.bcg.com/publications/2017/innovation-strategy-product-development-model-right-for-you?utm_source=chatgpt.com)
23. Anthony S. D. First Mover or Fast Follower? *Harvard Business Review*. 14.06.2012. URL: [https://hbr.org/2012/06/first-mover-or-fast-follower?utm\\_source=chatgpt.com](https://hbr.org/2012/06/first-mover-or-fast-follower?utm_source=chatgpt.com)
24. Annual Report & Proxy. *JPMorganChase*. 2024. URL: <https://www.jpmorganchase.com/ir/annual-report>
25. PSD3 vs. PSD2: як оновлена директива ЄС вплине на платіжний сектор. *Fintech Insider*. 2024. URL: <https://fintechinsider.com.ua/psd3-vs-psd2-yak-onovlena-dyrektyva-yes-vplyne-na-platizhnyj-sektor>
26. Шаров О. М. Міжнародний досвід інноваційних напрямів фінансово-банківської діяльності щодо інвестиційного кредитування. *Фінанси України*. 2025. № 1. С. 32–63. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.032>

## REFERENCES

- Anthony, S. D. (2012, June 14). *First Mover or Fast Follower?* Harvard Business Review. [https://hbr.org/2012/06/first-mover-or-fast-follower?utm\\_source=chatgpt.com](https://hbr.org/2012/06/first-mover-or-fast-follower?utm_source=chatgpt.com)
- Batiz-Lazo, B., & Wood, D. (2021). *The evolution of banking technology over 55 years*. <https://www.mx.com/whitepapers/55-years-technology-banking>
- Berezovyyk, V. M., Cvystun, A. O., & Sukholytkyi, A. D. (2025). Rozvytok finansovykh tekhnolohii v Ukraini yak draiver modernizatsii bankivskoho sektoru [The development of financial technologies in Ukraine as a driver of modernization of the banking sector]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, 9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15013392>
- Besanko, D., & Thakor, A. V. (1993). Relationship Banking, Deposit Insurance and Bank Portfolio Choice. *Capital Markets and Financial Intermediation*, 292–319. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511752056.019>
- Brown, R. G. (2018). *The Corda Platform: An Introduction*. [https://cncorda.readthedocs.io/zh-cn/latest/\\_static/corda-platform-whitepaper.pdf](https://cncorda.readthedocs.io/zh-cn/latest/_static/corda-platform-whitepaper.pdf)
- Butenko, T. V. (2025). Tsyfrovizatsiia bankivskoho sektoru: problemy ta perspektyvy [Digitalization of the banking sector: Problems and prospects]. *Ekonomichnyi prostir*, 197, 159–166. <https://doi.org/10.30838/EP.197.159-166>
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Deloitte. (2024). *Digital Banking Maturity 2024*. <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html>
- Dziubliuk, O. V. (Ed.). (2017). *Teoriia i praktyka hroshovoho obiehu ta bankivskoi spravy v umovakh hlobalnoi finansovoi nestabilnosti* [Theory and practice of money circulation and banking in conditions of global financial instability]. FOP Osadtsa Yu. V.
- Fintech Insider. (2024). *PSD3 vs. PSD2: yak onovlena dyrektyva Yes vplyne na platizhnyi sektor* [PSD3 vs. PSD2: How the updated EU directive will affect the payment sector]. <https://fintechinsider.com.ua/psd3-vs-psd2-yak-onovlena-dyrektyva-yes-vplyne-na-platizhnyi-sektor>
- Gonen, E. (2019). Tim Brown, Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation (2009). *Markets, Globalization & Development Review*, 4(2), Art. 8. <https://doi.org/10.23860/MGDR-2019-04-02-08>
- Huk, O. V., Shenderivska, L. P., & Mokhonko, H. A. (2022). *Investuvannia innovatsiinoi diialnosti* [Investing in innovative activities]. KPI im. Ihoria Sikorskoho.
- Iorgachova, M., & Kovalova, O. (2025). Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market. *Economic Forum*, 15(1), 8–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.08>
- Ivanov, S. (2018). Osoblyvosti bankivskykh innovatsii [Features of banking innovations]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 30-2, 73–80. [https://bses.in.ua/journals/2018/30\\_2\\_2018/18.pdf](https://bses.in.ua/journals/2018/30_2_2018/18.pdf)
- JPMorganChase. (2024). *Annual Report & Proxy*. <https://www.jpmorganchase.com/ir/annual-report>
- Manly, J., & Wilson, T. (2017, November 7). *Which Innovation Model Is Right for Your Company?* BCG. [https://www.bcg.com/publications/2017/innovation-strategy-product-development-model-right-for-you?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.bcg.com/publications/2017/innovation-strategy-product-development-model-right-for-you?utm_source=chatgpt.com)
- Martyniuk, R. F. (2024). *Innovatsiino-investytsiina skladova finansovoi bezpeky bankivskykh ustanov* [Innovation and investment component of financial security of banking institutions] (PhD diss.).
- McKinsey. (2019, August 27). *A discussion on Agile in banking: Beyond buzzwords*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/a-discussion-on-agile-in-banking-beyond-buzzwords>
- McKinsey's. (2024, October 17). *Global Banking Annual Review 2024: Attaining escape velocity*. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review-2024>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Sharov, O. M. (2025). Mizhnarodnyi dosvid innovatsiinykh napriamiv finansovo-bankivskoi diialnosti shchodo investytsiinoho kredytuvannia [International experience of innovative directions of financial and banking activity regarding investment lending]. *Finansy Ukrainy*, 1, 32–63. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.01.032>
- Shumpeter, Y. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidsotka ta ekonomichnoho tsyклу* [The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle] (V. Starka, Trans.). Kyievo-Mohylianska akademiia.
- Sirenko, N. M., & Mikuliak, K. A. (2022). Imperatyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh tsyfrovizatsii ta rynkovykh transformatsii [Imperatives of the development of the banking system of Ukraine in the conditions of digitalization and market transformations]. *Modern Economics*, 34, 90–96. [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-13)
- Tufano, P. (2003). Financial innovation. *Handbook of the Economics of Finance*, 1 (Part A), 307–335. [https://doi.org/10.1016/S1574-0102\(03\)01010-0](https://doi.org/10.1016/S1574-0102(03)01010-0)
- Versal, N., & Dudnyk, Ya. (2024). Dydzhytal transformatsiia bankivskoi diialnosti v Ukraini [Digital transformation of banking in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, 1(37), 68–77. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2024-01-68-77>