

УДК 336.7:658.14:330.341

В. В. Дранус,

к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5617-6740>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.17.77

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

V. Dranus,

PhD in Economics, Associate Professor,

Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine

INNOVATION STRATEGIES FOR MANAGING THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

У статті досліджено інноваційні стратегії управління розвитком фінансових установ в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема геополітичної нестабільності, війни в Україні та прискореної цифровізації. Встановлено, що традиційні підходи до стратегічного управління втратили свою ефективність, що зумовлює необхідність впровадження комплексних інновацій, здатних забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Проаналізовано існуючі прогалини, зокрема відсутність інтегрованих моделей управління, брак стандартизованих методик оцінки ефективності інновацій та обмежену інтеграцію ESG-принципів. Наголошується на важливості використання сучасних технологічних інструментів, таких як FinTech, InsurTech, штучний інтелект та аналітика Big Data. Досліджено необхідність поєднання системного, функціонального та адаптивного підходів для створення нових бізнес-моделей.

Ключовими елементами інноваційних стратегій визначено: впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів, інтеграцію принципів ESG для підвищення соціальної відповідальності та управління ризиками, а також розвиток людського капіталу. Дослідження також визначає перспективи подальших наукових розвідок, спрямованих на розробку уніфікованих методик оцінки ефективності інновацій та їхнього впливу на економічне відновлення України.

The article analyzes innovative strategies for managing the development of financial institutions in the face of modern global challenges, including geopolitical instability, the war in Ukraine, economic turbulence, accelerated digitalization, and changing consumer behavior. It is argued that traditional approaches to strategic management have become insufficient, which necessitates the implementation of complex innovative strategies to ensure long-term sustainability and competitiveness. Identify and analyze key gaps in current practices, such as the absence of integrated management models that account for military and post-crisis risks, the lack of standardized methods for evaluating the effectiveness of innovations, and the limited integration of ESG principles into the overall business strategy.

The study highlights the critical role of modern technological tools, including FinTech, InsurTech, big data analytics, artificial intelligence, and blockchain technology, in enhancing operational efficiency, mitigating risks, and creating new sources of income. It underscores the importance of a multi-faceted theoretical approach, combining systemic, functional, adaptive, and instrumental perspectives to foster innovative, resilient business models. The paper also discusses the imperative of integrating digital technologies for process automation, implementing ESG principles to promote social and environmental responsibility, and investing in human capital to generate and execute innovative ideas. The findings suggest that a synergistic combination of these elements enables financial institutions to adapt effectively to external changes, maintain market competitiveness, and achieve sustainable development.

Finally, the article outlines promising directions for future research, including the development of unified methodologies for assessing the effectiveness of innovative strategies and a comprehensive analysis of their specific contribution to the economic recovery of Ukraine. Such a holistic approach is crucial for overcoming current challenges and strengthening the financial sector's role in the nation's reconstruction process.

Ключові слова: управління розвитком, інноваційні стратегії, фінансові установи, глобальні виклики, цифровізація, ESG-принципи.

Key words: development management, innovation strategies, financial institutions, global challenges, digitalization, ESG principles.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні глобальні виклики, серед яких геополітична нестабільність, війна в Україні, економічна турбулентність, прискорена цифровізація, поява нових фінансових технологій та зміна поведінки споживачів, створюють значний тиск на фінансові установи та кардинально змінюють умови їх функціонування на українському ринку фінансових послуг. Воєнні дії призвели до втрати частини ринків, суттєвого зниження платоспроможності населення, зростання кредитних та страхових ризиків, а також до потреби швидкого впровадження антикризових механізмів і адаптаційних стратегій. У таких умовах традиційні підходи до стратегічного управління розвитком фінансових установ демонструють обмежену ефективність, що підкреслює нагальну потребу у створенні та реалізації комплексних інноваційних стратегій.

Проблема полягає у відсутності цілісних і практично застосовних інноваційних стратегій управління розвитком фінансових установ, які б одночасно враховували вплив воєнних і глобальних ризиків та забезпечували довгострокову стійкість, адаптивність, конкурентоспроможність і здатність до швидкого реагування на зміни ринкових умов. Існуючі управлінські моделі здебільшого орієнтовані на традиційні фінансові показники та класичні методи планування, що недостатньо відповідає сучасним викликам і ризикам, характерним для українського ринку фінансових послуг.

З наукової точки зору актуальним є розроблення нових концепцій стратегічного управління, які інтегрують інноваційні інструменти та технології — цифрові платформи, FinTech та InsurTech рішення, автоматизовані системи аналізу ризиків, принципи ESG — для забезпечення стійкого розвитку фінансових установ у

середовищі високої турбулентності та невизначеності. Формування таких стратегій дозволить системно оцінювати вплив глобальних та локальних факторів, прогнозувати ризики та розробляти адаптивні моделі управління розвитком фінансових установ, що здатні підтримувати стабільність фінансового сектору.

З практичної точки зору розробка та впровадження інноваційних стратегій сприятиме підвищенню стійкості фінансових установ до воєнних і поствоєнних викликів, зниженню операційних, кредитних і страхових ризиків та забезпеченню надійності функціонування фінансових установ, наданню клієнтам сучасних, доступних та технологічно інтегрованих фінансових послуг, стимулюванню відновлення економіки України через активне фінансове посередництво та впровадження інноваційних продуктів і сервісів, зміцненню конкурентних позицій українських фінансових установ на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, дослідження інноваційних стратегій управління розвитком фінансових установ в умовах війни та глобальних викликів є надзвичайно важливим як для науки, оскільки воно розширює підходи до стратегічного управління у фінансовій сфері, так і для практики, оскільки сприяє формуванню ефективних механізмів зміцнення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності фінансового сектору України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання інноваційних стратегій управління розвитком фінансових установ набуває особливої актуальності в умовах воєнних і глобальних викликів. У науковій літературі проблема інноваційних стратегій у сфері управління розвитком фінансових установ розглядається з кількох ключових аспектів. Дослідження зосереджені на трансформації бізнес-

моделей банків та страхових компаній під впливом цифровізації, розвитку FinTech та InsurTech, а також зовнішніх глобальних викликів — пандемії COVID-19, воєнних дій та геополітичної нестабільності.

У працях українських дослідників О.Береславської та Д.Кондаурової [1, с. 77] зроблено акцент на дефіциті методик оцінки ефективності інноваційних стратегій, недостатній інтеграції ESG-підходів та обмеженій цифровій трансформації у вітчизняному фінансовому секторі. І. Лютий та С. Науменкова, акцентують увагу на специфіці банківської системи України в умовах війни та післявоєнного відновлення, вказуючи на потребу впровадження інноваційних інструментів для забезпечення фінансової стійкості [2, с. 18]. Ці дослідження заклали основу для подальшого осмислення проблематики, проте залишають низку питань відкритими, зокрема щодо комплексного управління розвитком фінансових установ у воєнний період.

Значний внесок у розробку теоретичних засад інноваційного розвитку зробив Й. Шумпетер, який увів поняття "інноваційного підприємництва" як рушійної сили економічного прогресу [3, с.29]. Його підхід є фундаментом для подальших досліджень інноваційних стратегій у фінансовому секторі.

Сучасні підходи до стратегічного управління інноваціями у фінансових установах розглядають Ф. Тіда та Дж. Бессанта, наголошуючи на необхідності комплексного управління інноваційними процесами в умовах високої турбулентності ринку [4, с. 88]. У міжнародному контексті значна увага приділяється фінансовим технологіям як катализатору стратегічних змін у діяльності фінансових установ. Венцін Бао та співавтори [5, с. 83] доводять, що впровадження блокчейну, штучного інтелекту та Big Data не лише трансформуює бізнес-моделі фінансових посередників, але й відкриває нові можливості для диверсифікації каналів фінансування та підвищення ефективності управління ризиками. Водночас автори наголошують на нових загрозах — кіберризиках, проблемах захисту даних і складності регуляторного узгодження, що потребує розробки більш гнучких систем комплаєнсу. Цей висновок особливо релевантний для України, де воєнні реалії значно посилюють потребу у кіберзахисті та цифровій стійкості фінансового сектору. Результати дослідження Ванесси Ієлолу Толуалас та співавторів [6, с. 1312] акцентують увагу на правових інноваціях та пропорційному регулюванню у сфері FinTech.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що хоча проблематика інноваційних стратегій у розвитку фінансових установ активно досліджується як в Україні, так і за кордоном, малодослідженими залишаються питання інтегрованого управління розвитком фінансових установ у кризових умовах, а також методичне забезпечення вимірювання ефективності стратегічних інновацій. Саме ці прогалини й визначають актуальність подальшого дослідження.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

В сучасних умовах функціонування фінансового сектору України особливої актуальності набуває питання формування та реалізації інноваційних стратегій управління розвитком фінансових установ. Війна спричинила руйнування економічної інфраструктури, втрату активів, зростання ризиків і необхідність термінової адаптації фінансових установ до нових реалій. Одночасно процеси євроінтеграції та глобалізації зумовлюють потребу у впровадженні сучасних інструментів цифровізації, посиленні кіберзахисту та інтеграції ESG-принципів у стратегічний менеджмент. Отже, проблема дослідження полягає у необхідності пошуку нових інтегрованих підходів до управління розвитком фінансових установ на основі інноваційних стратегій, які б поєднували технологічні, організаційні та правові аспекти, сприяли підвищенню конкурентоспроможності та стійкості сектору в умовах глобальних і воєнних викликів. Її вирішення має важливе значення як для наукової теорії стратегічного управління, так і для практики функціонування фінансових інституцій в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблематика інноваційного розвитку фінансових установ в умовах післявоєнної трансформації України набуває особливої актуальності у сучасних наукових дослідженнях. Це зумовлено необхідністю адаптації фінансових установ до нових економічних умов, викликаних війною, економічною дестабілізацією, інтеграційними процесами та цифровізацією фінансового сектору. У цих умовах фінансові установи змушені швидко реагувати на зміни ринкового середовища, забезпечувати стабільність операційної діяльності та підтримувати довіру клієнтів.

Низка наукових досліджень присвячена аналізу стратегій інноваційного зростання фінансових установ, цифровізації їх діяльності,

а також взаємодії держави та фінансового сектору у процесі модернізації економіки. Так, Н. Орлова, Т. Винник та С. Побігун досліджують інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризових змін, акцентуючи увагу на впровадженні цифрових рішень, штучного інтелекту, блокчейн-технологій та "зелених" фінансових інструментів як ключових елементів виживання та стійкості [7]. Ці дослідження підкреслюють важливість адаптації стратегій фінансових установ до сучасних викликів та врахування міжнародних рейтингів інноваційності, таких як Global Innovation Index та European Innovation Scoreboard, що дозволяє забезпечити їхню конкурентоспроможність. Інноваційний розвиток фінансових установ передбачає не лише застосування передових технологій, а й створення конкурентних переваг через імплементацію останніх науково-технічних рішень, що забезпечують технологічний монополізм у конкретних сегментах ринку. Інноваційні стратегії у фінансових установах нерозривно пов'язані з управлінням змінами та ризиками, оскільки нездатність передбачати внутрішні та зовнішні трансформації може загрожувати їх стабільності. У відповідь на ці виклики сучасні фінансові установи активно впроваджують інноваційні моделі, що охоплюють цифровізацію операцій, застосування InsurTech-рішень, автоматизовану аналітику та формування інноваційних екосистем для клієнтів і партнерів.

Науковці, такі як Г. Глуха та А. Цимбалюк, визначають інноваційну стратегію як комплекс конкретних кроків для успішної реалізації інноваційних процесів, що включають дорожню карту впровадження технологічних нововведень та економічно обґрунтовану модель інноваційної екосистеми фінансової установи [8, с. 65]. Інші дослідники, зокрема Н. Буняк, акцентують на системному підході до інноваційної стратегії як механізмі підвищення результативності діяльності установи, пристосування до швидкозмінного зовнішнього середовища та ефективного використання наявних ресурсів [9].

У сучасних умовах глобальних викликів та воєнної трансформації України основним завданням інноваційної стратегії управління розвитком фінансових установ є забезпечення виживання та стабільного розвитку за рахунок впровадження інноваційних технологій, цифрових платформ та автоматизації управлінських процесів. Сталий розвиток у цьому контексті передбачає інтеграцію економічного, соціального та екологічного аспектів, що сприяє підвищенню фінансової ефективності,

гнучкості та конкурентоспроможності фінансових установ [4].

Економічний аспект сталого розвитку фінансових установ включає підвищення ефективності управління активами і пасивами, оптимізацію витрат, розвиток нових фінансових продуктів і платформ, а також застосування аналітичних інструментів для прогнозування ринкових тенденцій і поведінки клієнтів. Ці заходи дозволяють фінансовим установам підвищувати продуктивність, знижувати операційні ризики та адаптуватися до мінливих умов ринку. Інтеграція цифрових та інноваційних рішень у бізнес-моделі фінансових установ сприяє створенню нових джерел доходів і забезпечує довгострокову стійкість [1, 3, 4].

Управління розвитком фінансових установ є складним і багатограним процесом, що вимагає застосування різноманітних теоретичних підходів для забезпечення їх ефективного функціонування та адаптації до змін економічного середовища. Узагальнення досліджень дозволяє виокремити основні підходи до інноваційної стратегії управління розвитком фінансових установ.

Системний підхід розглядає фінансову установу як цілісну систему, де взаємодіють стратегічне управління, операційна діяльність, фінансові потоки та інформаційні технології. Він забезпечує комплексність управління і взаємозв'язок фінансових рішень зі стратегічними цілями компанії. Функціональний підхід зосереджується на окремих функціях — управлінні активами, пасивами, інвестиціями та грошовими потоками. Це дозволяє оцінювати ефективність кожної функції окремо, але в межах загальних цілей установи, враховуючи вплив внутрішніх і зовнішніх чинників.

Інтеграційний підхід розглядає фінансове управління у взаємозв'язку з іншими функціями підприємства — маркетингом, наданням послуг, кадровою політикою тощо. Він підкреслює необхідність узгодження фінансових рішень із загальною системою управління для більш ефективного досягнення стратегічних цілей компанії.

Процесний підхід розглядає фінансове управління як послідовність взаємопов'язаних етапів — планування, контроль, аналіз і прийняття рішень. Такий підхід забезпечує ефективне управління фінансовими потоками та оперативне реагування на зміни економічного середовища.

Адаптивний підхід розглядає інноваційну стратегію як засіб пристосування фінансових установ до воєнних викликів, економічної нестабільності та глобальної конкуренції. Він передбачає впровадження технологічних та

організаційних інновацій — мобільного банкінгу, біометричної ідентифікації, InsurTech-рішень тощо, що забезпечують гнучкість, клієнтоорієнтованість і збереження довіри у кризових умовах.

Інструментальний підхід розглядає інноваційну стратегію як засіб досягнення довгострокових цілей і посилення конкурентних переваг через активізацію інноваційних процесів. У фінансовому секторі це проявляється у створенні нових бізнес-моделей та інтеграції FinTech-рішень: банки застосовують штучний інтелект для скорингу й управління ризиками, інвестиційні фонди — алгоритмічні моделі прогнозування, пенсійні фонди — цифрові сервіси управління накопиченнями. Такий підхід сприяє стійкому розвитку установ, диверсифікації продуктів і підвищенню їх доступності для клієнтів.

Застосування різноманітних теоретичних підходів до управління розвитком фінансових установ дозволяє забезпечити їх ефективне функціонування та адаптацію до змін економічного середовища, інтеграція цифрових та інноваційних рішень у бізнес-моделі фінансових установ сприяє створенню нових джерел доходів і забезпечує довгострокову стійкість, що є особливо важливим у сучасних умовах глобалізації та цифровізації фінансового сектору.

Сучасний розвиток фінансових установ неможливий без інтеграції передових технологій та інноваційних інструментів, що забезпечують підвищення ефективності управління та адаптивності до мінливого ринкового середовища. Одним із ключових напрямів є впровадження InsurTech-рішень, які трансформують традиційні страхові та фінансові процеси, автоматизуючи операційні функції та забезпечуючи більш точну оцінку ризиків. InsurTech-платформи дозволяють впроваджувати цифрові продукти, дистанційно оформлювати страхові договори, швидко обробляти виплати, а також покращувати клієнтський досвід через мобільні додатки та інтегровані сервіси [1].

Другим ключовим напрямом є використання цифрових платформ та Big Data для управління ризиками та прийняття стратегічних рішень. Аналітика великих даних дозволяє фінансовим установам прогнозувати поведінку клієнтів, оцінювати ефективність внутрішніх процесів, розробляти нові продукти та адаптувати бізнес-моделі до змін у зовнішньому середовищі. Використання алгоритмічних моделей, машинного навчання та штучного інтелекту сприяє точнішій оцінці фінансових ризиків, підвищенню точності прогнозів і оптимізації управлінських рішень [5].

Крім того, сучасні фінансові установи активно інтегрують електронні платформи та цифрові канали взаємодії з клієнтами, що забезпечує швидку та безпечну обробку транзакцій, підвищує прозорість послуг і зміцнює довіру клієнтів. Цифровізація також відкриває можливості для створення нових фінансових продуктів і сервісів, які враховують потреби сучасного споживача та відповідають вимогам постійно змінного ринку [6].

Інноваційні інструменти також включають розробку та впровадження платіжних і кредитних платформ, інструментів дистанційного обслуговування, блокчейн-рішень для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій, а також систем управління даними для автоматичного аналізу фінансових показників. Такий комплексний підхід дозволяє фінансовим установам підвищувати свою операційну ефективність, зменшувати витрати, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі [6].

Особливу увагу слід приділити побудові інноваційної екосистеми фінансової установи, яка інтегрує технологічні, організаційні та управлінські компоненти. Це передбачає взаємодію між різними підрозділами установи, партнерами та стартапами, що дозволяє ефективно впроваджувати інновації та створювати додаткову вартість для клієнтів. Інтеграція цифрових і технологічних рішень у стратегію розвитку фінансових установ сприяє зміцненню їх конкурентних позицій, підвищує адаптивність до глобальних та локальних викликів, у тому числі воєнних, та забезпечує довгострокову стійкість [1, 3, 5].

Впровадження сучасних інноваційних інструментів, таких як InsurTech, цифрові платформи та аналітика Big Data, є ключовим елементом управління розвитком фінансових установ. Вони дозволяють не лише підвищувати ефективність операцій та якість обслуговування, а й забезпечувати стратегічну гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність у сучасних умовах посткризового та післявоєнного відновлення.

Різні типи фінансових установ застосовують специфічні інструменти, адаптовані до їхніх функцій та завдань, що відображено в таблиці 1.

Показники таблиці 1 свідчать, що страхові компанії активно впроваджують InsurTech-рішення, цифрові платформи та аналітику Big Data для автоматизації процесів укладання договорів, обробки страхових випадків і оцінки ризиків. Ці інструменти підвищують швидкість обслуговування клієнтів, точність аналітики та

Таблиця 1. Інноваційні інструменти розвитку фінансових установ

Тип фінансової установи	Інноваційні інструменти розвитку	Опис та призначення
Страхові компанії	InsurTech, цифрові платформи для страхових продуктів, аналітика Big Data, мобільні додатки для клієнтів	Автоматизація процесів укладання договорів, обробки виплат, оцінки ризиків; підвищення клієнтського досвіду; покращення управління ризиками
Банки	Digital banking, мобільні та онлайн-банкінг платформи, блокчейн, API-інтеграції, аналітика даних	Оптимізація транзакцій, автоматизація кредитування, дистанційне обслуговування клієнтів, підвищення безпеки та прозорості операцій
Біржі та торгові платформи	Електронні торгові платформи, алгоритмічна торгівля, штучний інтелект для прогнозування ринку, Big Data	Підвищення швидкості та точності торгівлі, аналіз ринкових трендів, автоматизація процесів, зменшення операційних ризиків
Інвестиційні компанії та ICI	Robo-advisors, цифрові платформи управління портфелем, аналітичні інструменти, FinTech рішення	Автоматизація підбору інвестиційних продуктів, управління активами, персоналізовані інвестиційні стратегії, оцінка ризиків
Недержавні пенсійні фонди	Онлайн-платформи адміністрування, аналітика портфелів, цифрові канали взаємодії з учасниками, блокчейн	Оптимізація управління пенсійними накопиченнями, прозорість операцій, підвищення довіри учасників, ефективний розподіл інвестицій
Кредитні спілки	Digital banking для спілок, платформи Peer-to-Peer кредитування, CRM-системи, аналітика ризиків	Автоматизація кредитування та внесків, оптимізація процесів взаємодії з членами спілки, підвищення фінансової стійкості та прозорості

Джерело: сформовано автором.

дозволяють створювати персоналізовані страхові продукти. Впровадження мобільних додатків та цифрових сервісів значно покращує клієнтський досвід і зміцнює довіру до фінансової установи.

Банки інтегрують цифрові платформи, блокчейн-технології та аналітику даних для оптимізації транзакцій, дистанційного обслуговування клієнтів, автоматизації кредитування та підвищення прозорості фінансових операцій. Використання API-інтеграцій дозволяє банкам швидко взаємодіяти з FinTech-компаніями та іншими учасниками фінансового ринку, забезпечуючи більшу гнучкість та адаптивність бізнес-моделі.

Біржі та торгові платформи застосовують електронні системи торгівлі, алгоритмічні моделі та штучний інтелект для прогнозування ринкових тенденцій. Це дозволяє підвищувати швидкість і точність виконання операцій, автоматизувати аналіз ринку та зменшувати ризики, пов'язані з людським фактором та волатильністю фінансових інструментів.

Інвестиційні компанії та інститути спільного інвестування використовують Robo-advisors, цифрові платформи управління портфелем та аналітичні інструменти для автоматизації про-

цесів підбору інвестиційних продуктів, оптимізації управління активами та формування персоналізованих інвестиційних стратегій. Такі інструменти дозволяють швидко реагувати на зміни ринкового середовища та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів.

Недержавні пенсійні фонди активно впроваджують онлайн-платформи адміністрування та аналітику портфелів, що забезпечує прозорість управління накопичувальними пенсійними фондами та підвищує довіру учасників. Цифрові канали взаємодії з клієнтами дозволяють покращувати комунікацію та швидко адаптувати стратегії управління активами до змін у законодавстві та економічному середовищі.

Кредитні спілки застосовують digital banking-платформи, Peer-to-Peer кредитування та CRM-системи, що дозволяє автоматизувати процеси кредитування та внесків, оптимізувати взаємодію з членами спілки та підвищити фінансову стійкість установи. Використання аналітики ризиків дозволяє приймати більш

обгрунтовані рішення та підвищувати ефективність управління.

Узагальнення досліджень свідчить, що інтеграція інноваційних інструментів у фінансових установах сприяє підвищенню адаптивності до глобальних та локальних викликів, зокрема воєнних, та забезпечує стратегічну гнучкість у довгостроковому розвитку. Цифровізація, автоматизація та впровадження аналітичних технологій дозволяють фінансовим установам не лише покращувати внутрішні процеси, а й підвищувати якість обслуговування клієнтів, зміцнювати конкурентні позиції та створювати додаткову вартість для ринку.

Сучасні фінансові установи України стикаються з викликами, що ускладнюють управління розвитком та впровадження інноваційних стратегій. Важливим викликом є недостатнє використання інтегрованих моделей управління з урахуванням воєнного та посткризового контексту, ігнорування ризиків військових дій, економічної нестабільності та регуляторних змін. Відсутність адаптованих моделей знижує здатність установ оперативно реагувати на виклики та підвищує ризик фінансових втрат.

Міжнародний досвід показує різні підходи до оцінки інноваційних стратегій. У країнах ЄС

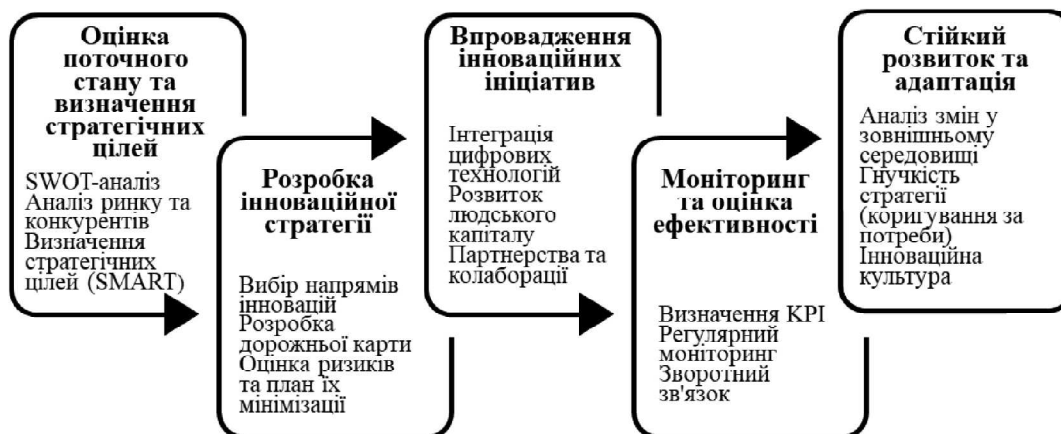


Рис. 1. Алгоритм впровадження інноваційних стратегій розвитку у фінансових установах

Джерело: сформовано автором.

широко застосовуються методи, що базуються на поєднанні фінансових показників (NPV, ROI, IRR) з нефінансовими індикаторами інноваційної активності (R&D intensity, кількість патентів, інноваційні проекти на стадії впровадження). OECD у доповіді [10] акцентує, що комплексна оцінка повинна враховувати як економічну ефективність, так і соціальний та стратегічний вплив інновацій. У США подібні оцінки інтегрують показники ризик-менеджменту та аналітику даних щодо ринкової реакції на інноваційні продукти.

В Україні відсутні стандартизовані методики оцінки ефективності інноваційних стратегій, що призводить до фрагментарного підходу з оцінкою лише фінансових результатів. OECD [10] зазначає, що для стабільного відновлення фінансового сектору критично важливо розробити єдині методики, що інтегрують фінансові, нефінансові та стратегічні показники. Це дозволить комплексно оцінювати інноваційні ініціативи, підвищити прозорість і підзвітність рішень, інтегрувати оцінку у системи управління ризиками та формувати стандартизовану базу даних для аналізу та порівняння ефективності стратегій на національному рівні.

Міжнародна практика демонструє, що успішна інтеграція ESG та цифровізації у стратегію розвитку потребує комплексного підходу. У країнах ЄС та США фінансові установи використовують ESG-показники не лише як вимогу регуляторів, але й як інструмент стратегічного планування та управління ризиками, поєднуючи їх із цифровими платформами для збору, аналізу та візуалізації даних. Наприклад, цифрові аналітичні системи дозволяють оцінювати вплив ESG-ініціатив на фінансові результати, покращувати прозорість та підзвітність компаній перед інвесторами та клієнтами [10].

В Україні більшість ініціатив ESG та цифровізації залишаються ізольованими, що ускладнює досягнення довгострокової стійкості та формування конкурентних переваг. Обмежена інтеграція ESG-принципів і цифрових рішень у загальну стратегію розвитку фінансових установ створює суттєві бар'єри для підвищення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Для подолання цих бар'єрів необхідне системне поєднання ESG-ініціатив із цифровими технологіями на рівні стратегічного планування, що дозволить досягти синергетичного ефекту та забезпечити довгостроковий розвиток.

Аналіз наукових джерел і практичних кейсів виявив прогалини: відсутність інтегрованих моделей управління у воєнних та посткризових умовах, брак методик оцінки ефективності інноваційних стратегій та обмежену їх інтеграцію у загальну стратегію розвитку. Це зумовлює потребу у створенні чітких алгоритмів реалізації інноваційних стратегій, що підвищуватимуть ефективність, стійкість і адаптивність фінансових установ до викликів.

Виникає необхідність формування алгоритму впровадження інноваційних стратегій розвитку у фінансових установах, що дозволить забезпечити системний, цілісний та ефективний підхід до управління їх розвитком у сучасних умовах.

Перший етап впровадження інноваційної стратегії у фінансовій установі передбачає всебічну оцінку поточного стану організації та визначення стратегічних цілей розвитку. Це дозволяє не лише зрозуміти існуючі сильні та слабкі сторони, а й визначити пріоритети для інноваційних ініціатив та ресурсів, які мають бути задіяні для їх реалізації.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони установи, виявити внутрішні ресурси та зони для вдосконалення, а також

проаналізувати зовнішні можливості та загрози — ринкові тренди, зміни регуляторного середовища, технології та конкурентів. Такий підхід формує обґрунтовану картину стану організації та слугує відправною точкою для розробки інноваційних стратегій.

Аналіз ринку та конкурентів доповнює SWOT-дослідження і зосереджується на вивченні тенденцій, поведінки клієнтів, попиту та технологій конкурентів. Це допомагає визначити перспективні сегменти, оцінити потенціал нових продуктів і послуг та встановити стратегічні пріоритети розвитку.

Визначення стратегічних цілей на основі отриманих даних забезпечує конкретні, вимірювані та досяжні орієнтири розвитку установи. Цілі охоплюють фінансові та нефінансові аспекти, включно з ESG-принципами, цифровізацією та покращенням клієнтського досвіду, що сприяє координації дій підрозділів і подальшому моніторингу ефективності стратегії.

Етап розробки інноваційної стратегії передбачає системне планування та пріоритизацію ініціатив для забезпечення довгострокового розвитку та конкурентних переваг. Напрями інновацій визначаються на основі SWOT-аналізу та ринкових досліджень і включають цифровізацію бізнес-процесів, автоматизацію управління та аналітики, впровадження ESG-принципів і розвиток нових фінансових продуктів та послуг, орієнтованих на потреби клієнтів.

Розробка дорожньої карти впровадження деталізує етапи реалізації інновацій, необхідні ресурси, відповідальних осіб та строки виконання, забезпечуючи прозорість і контроль процесу. Оцінка ризиків та план їх мінімізації дозволяють передбачити технологічні, регуляторні та фінансові загрози і визначити заходи для їх зниження, включно з резервуванням, страхуванням та адаптацією процесів.

Комплексна інноваційна стратегія поєднує цифрові технології, ESG-ініціативи та бізнес-цілі, дозволяючи інтегрувати інновації у загальну стратегію розвитку та підвищувати ефективність і конкурентоспроможність. Етап практичної реалізації передбачає впровадження технологій і процесів — онлайн — та мобільних платформ, автоматизації операцій, систем управління даними та аналітики, що підвищує продуктивність, точність і забезпечує персоналізований клієнтський досвід.

Розвиток людського капіталу є невід'ємною складовою впровадження інновацій. Це передбачає навчання та перепідготовку персоналу, залучення експертів у галузі технологій, фінансів та ESG, а також формування культу-

ри інновацій у компанії. Система мотивації та заохочень сприяє активній участі співробітників у процесах змін і стимулює генерування нових ідей.

Партнерства та колаборації сприяють успіху фінансових установ, дозволяючи швидше впроваджувати інновації, використовувати зовнішні ресурси та експертизу, а також знижувати технологічні та ринкові ризики. Впровадження інноваційних ініціатив повинно відбуватися поетапно та системно, з чітким розподілом відповідальності, контролем ресурсів та регулярною оцінкою прогресу. Після впровадження інноваційних ініціатив наступним критично важливим етапом є систематичний моніторинг та оцінка ефективності стратегії. Цей етап дозволяє не лише визначити, наскільки успішно реалізуються заплановані проекти, а й своєчасно виявляти відхилення, коригувати дії та забезпечувати досягнення стратегічних цілей фінансової установи.

Визначення ключових показників ефективності (KPI). На цьому підетапі формуються конкретні критерії оцінки результатів інноваційних ініціатив. KPI можуть охоплювати фінансові показники (зростання доходів, скорочення витрат, рентабельність), операційні метрики (швидкість обробки транзакцій, автоматизація процесів), клієнтські індикатори (задоволеність, лояльність, Retention Rate) та ESG-показники (зниження впливу на навколишнє середовище, соціальна відповідальність, управлінські практики). Чітко визначені KPI дозволяють кількісно оцінити ефективність інновацій та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Моніторинг передбачає систематичне відстеження впровадження інновацій та порівняння фактичних результатів із цілями. Використання цифрових аналітичних платформ дозволяє оцінювати ефективність операцій у реальному часі, виявляти проблеми та оперативно реагувати на відхилення. Зворотний зв'язок від клієнтів, партнерів і співробітників допомагає коригувати стратегію, підвищувати ефективність процесів і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Етап моніторингу забезпечує постійне вдосконалення, прозорість управління та досягнення довгострокових стратегічних цілей установи.

Заключний етап алгоритму впровадження інноваційних стратегій зосереджений на забезпеченні довгострокової стійкості фінансової установи та здатності адаптуватися до постійних змін у зовнішньому середовищі. Він передбачає не лише підтримку вже впроваджених

інновацій, а й формування умов для безперервного вдосконалення та генерації нових ініціатив.

Фінансові установи повинні постійно відстежувати економічні, політичні, технологічні та регуляторні зміни, що можуть вплинути на їхню діяльність. Такий моніторинг дозволяє своєчасно виявляти нові можливості та потенційні загрози, оцінювати їхній вплив на стратегічні цілі та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для досягнення стійкого розвитку стратегія повинна бути динамічною і здатною до оперативного коригування у відповідь на зміни внутрішніх та зовнішніх умов. Створення та підтримка культури інновацій є критично важливим для стійкого розвитку. Це включає заохочення персоналу до генерації нових ідей, впровадження систем мотивації та визнання успіхів, навчання співробітників та формування команд, здатних до креативного та ефективного вирішення складних завдань. Інноваційна культура сприяє тому, щоб організація залишалася відкритою до змін, швидко реагувала на виклики та активно впроваджувала нові рішення.

Етап стійкого розвитку та адаптації забезпечує інтеграцію інновацій у довгострокову стратегію фінансової установи, підвищує її здатність до адаптації та зміцнює конкурентні позиції на ринку. Це завершальний, але критично важливий етап, який закріплює досягнуті результати та формує основу для безперервного розвитку організації у мінливих умовах бізнес-середовища.

Узагальнено, запропонований алгоритм впровадження інноваційних стратегій забезпечує комплексний та системний підхід до розвитку фінансових установ. Він передбачає інтеграцію цифрових технологій, ESG-принципів, людського капіталу та ефективних механізмів управління ризиками у загальну стратегію організації. Завдяки цьому фінансова установа отримує можливість не лише впроваджувати інновації як окремі проєкти, а й забезпечувати їх гармонійне поєднання з довгостроковими бізнес-цілями.

Інтеграція цифрових технологій забезпечує автоматизацію процесів, підвищення продуктивності та персоналізований клієнтський досвід. Впровадження ESG-принципів зміцнює довіру інвесторів і формує основу стійкості. Розвиток людського капіталу гарантує компетентний персонал для генерації та реалізації інновацій. Ефективне управління ризиками зменшує вплив зовнішніх і внутрішніх загроз та підвищує стабільність установи.

У сукупності ці елементи створюють синергетичний ефект, що дозволяє фінансовій установі адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підтримувати конкурентоспроможність на ринку та досягати сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Такий системний підхід забезпечує формування організації, готової до впровадження інновацій, управління складними процесами та постійного вдосконалення, що є критично важливим для успішного функціонування у сучасних умовах фінансового ринку.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Результати дослідження свідчать, що ефективне управління розвитком фінансових установ в Україні в умовах глобальних викликів і війни можливе лише через системне впровадження інноваційних стратегій. Такі стратегії повинні органічно поєднувати цифрові платформи, аналітику Big Data, автоматизацію процесів і принципи ESG, що дозволяє організаціям не лише підвищувати операційну ефективність, а й забезпечувати довгострокову стійкість та конкурентні переваги на ринку. Традиційні підходи до управління в умовах геополітичної нестабільності, економічної турбулентності та прискореної цифровізації виявляються недостатньо ефективними, що підкреслює критичну потребу в інноваційних рішеннях. Дослідження виявило низку ключових прогалин: відсутність інтегрованих моделей управління, які враховують ризики війни та економічної дестабілізації, дефіцит стандартизованих методик оцінки ефективності інноваційних стратегій, а також обмежену інтеграцію ESG-ініціатив і цифрових рішень у загальну стратегію розвитку. Ефективне управління сьогодні потребує поєднання системного, функціонального, інтеграційного, процесного, адаптивного та інструментального підходів із використанням сучасних технологій, таких як InsurTech, FinTech, аналітика Big Data їх, штучний інтелект та блокчейн, що дає змогу підвищувати ефективність, зменшувати ризики та створювати нові джерела доходів. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці комплексних інтегрованих моделей управління, створенні уніфікованих методик оцінки ефективності інноваційних стратегій, поглибленні інтеграції ESG-принципів та цифрових технологій у загальну стратегію фінансових установ, а також на аналізі їхнього впливу на економічне відновлення України. У сукуп-

ності ці заходи підтверджують, що системне та комплексне впровадження інноваційних стратегій є ключовою умовою забезпечення адаптивності, стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності фінансових установ у сучасних складних умовах.

Література

1. Береславська О. В., Кондаурова Д. В. Фінансова стійкість банків України в умовах воєнного стану. Економічний розвиток. 2025. № 53. С. 75—89. URL: DOI: 10.32782/2308-1988/2025-53-75
2. Лютий І. О., Науменкова С. В. Фінансова стійкість банківської системи України в умовах війни. Фінанси України. 2023, № 5. С. 15—28.
3. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. — К.: Вид. дім "Києво-Могилянська академія", 2011. 244 с.
4. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2020. 680 p.
5. Wenqing Bao, Jue Xiao, Tingting Deng, Shuochen Bi, Jiangshan Wang. The Challenges and Opportunities of Financial Technology Innovation to Bank Financing Business and Risk Management. Financial Engineering and Risk Management (2024). Vol. 7, Num. 2. Clausius Scientific Press, Canada. Pp. 82—88. URL: https://www.clausiuspress.com/assets/default/article/2024/04/20/article_1713625093.pdf
6. Toluwalase Vanessa Iyelolu, Edith Ebele Agu, Courage Idemudia & Tochukwu Ignatius Ijomah. Legal innovations in FinTech: Advancing financial services through regulatory reform. Finance & Accounting Research Journal. Volume 6, Issue 8, August 2024. Pp.No. 1310—1319. URL: DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1374>
7. Орлова Н., Винник Т., Побігун С. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах кризи: аналіз і практична реалізація в Україні. Економіка та суспільство. 2023, № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
8. Глуха Г. Я., Цимбалюк А. І. Сучасний підхід до побудови інноваційної стратегії на підприємстві. Академічний огляд. 2018, № 2 (49). С. 62—74.
9. Буняк, Н. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2024, (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17>
10. OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2: Ukraine. 4 December 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html

www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html

References:

1. Bereslavs'ka, O.V. and Kondaurova, D.V. (2025), "Financial stability of Ukrainian banks under martial law", *Ekonomichnyj rozvytok*, vol. 53, pp. 75—89. URL: DOI: 10.32782/2308-1988/2025-53-75
 2. Liutyj, I.O. and Naumenkova, S.V. (2023), "Financial stability of the banking system of Ukraine under war conditions", *Finansy Ukrainy*, vol. 5, pp. 15—28.
 3. Shumpeter, J.A. (2011), *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: Doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidotka ta ekonomichnoho tsyклу* [Theory of economic development: A study of profits, capital, credit, interest and the business cycle], Vyd dim "Kyievo-Mohylianska akademiia", Kyiv, Ukraine.
 4. Tidd, J. and Bessant, J. (2021), *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, 7th ed., Wiley, Hoboken, USA.
 5. Wenqing, Bao, Jue, Xiao, Tingting, Deng, Shuochen, Bi and Jiangshan, Wang (2024), "The Challenges and Opportunities of Financial Technology Innovation to Bank Financing Business and Risk Management", *Financial Engineering and Risk Management*, vol. 7, no. 2, pp. 82—88, available at: https://www.clausiuspress.com/assets/default/article/2024/04/20/article_1713625093.pdf (Accessed 05 Aug 2025).
 6. Toluwalase, V.I. Edith, E.A. Courage, I. and Tochukwu, I.I. (2024), "Legal innovations in FinTech: Advancing financial services through regulatory reform", *Finance & Accounting Research Journal*, vol. 6, issue 8, pp. 1310—1319. DOI: <https://doi.org/10.51594/farj.v6i8.1374>
 7. Orlova, N. Vynnyk, T. and Pobihun, S. (2023), "Innovative strategies for business development in a crisis: analysis and practical implementation in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-75>
 8. Hlukha, H.Ya. and Tsymbaliuk, A.I. (2018), "Modern approach to building an innovation strategy at an enterprise", *Akademichnyj ohliad*, vol. 2 (49), pp. 62—74.
 9. Buniak, N. (2024), "Innovation strategy in the management system of a modern enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-17>
 10. OECD (2024), "OECD Economic Outlook, Volume 2024 Issue 2: Ukraine", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2024-issue-2_839ef1cf-en/ukraine_f33c279e-en.html (Accessed 05 Aug 2025).
- Стаття надійшла до редакції 19.08.2025 р.*