

УДК 005.4:005.33:005.6

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.2>

МОДЕЛІ КРЕАТИВНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

Сєдашова Оксана Анатоліївна

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку,

Бізнес-школа «КРОК» Університету економіки та права «КРОК», м. Київ

ORCID ID: 0000-0001-6562-2749

Пархомчук Тетяна Василівна

здобувач вищої освіти,

Бізнес-школа «КРОК» Університету економіки та права «КРОК», м. Київ

ORCID ID: 0009-0009-1712-3617

Сучасні умови ринку фінансових послуг вимагають від банківських установ постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. В епоху цифровізації, швидкого розвитку технологій та змін у поведінці клієнтів традиційні моделі управління стають недостатніми для забезпечення конкурентних переваг. Креативні та інноваційні підходи в управлінні дозволяють банкам не лише вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси, але і швидко реагувати на зовнішні зміни, розробляти нові продукти та послуги, адаптовані до потреб ринку. Інноваційне управління є необхідною умовою для залучення нових клієнтів, підвищення рівня задоволеності наявних клієнтів та збільшення фінансових результатів. У сучасному динамічному фінансовому середовищі банківські установи стикаються з необхідністю впровадження креативних та інноваційних моделей управління для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. У цьому дослідженні проаналізовано різні підходи до креативного та інноваційного управління в банківському секторі, зокрема адаптацію новітніх технологій, розвиток творчого потенціалу персоналу та впровадження гнучких організаційних структур. Особливу увагу приділено ролі лідерства у стимулюванні інновацій та формуванні корпоративної культури, спрямованої на постійне вдосконалення. Результати роботи можуть бути використані для розробки стратегій, що підвищують ефективність та адаптивність банківських установ у мінливих ринкових умовах. Визначено, що креативне та інноваційне управління є ключовими елементами ефективного функціонування банківських установ у сучасному мінливому фінансовому середовищі. Впровадження інноваційних практик, орієнтованих на розвиток креативного потенціалу персоналу, адаптацію новітніх технологій та створення гнучких організаційних структур, дозволяє банкам забезпечувати свою конкурентоспроможність і стійкий розвиток. Аналіз наявних підходів до креативного менеджменту підтвердив важливість формування корпоративної культури, яка сприяє впровадженню інновацій, підтримці творчих ініціатив та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Інтеграція сучасних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, цифровізація процесів і автоматизація операцій, є важливим фактором оптимізації діяльності банків, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення довіри споживачів.

Ключові слова: креативне управління, інноваційне управління, конкурентоспроможність, стійкий розвиток, креативний потенціал персоналу, гнучкі організаційні структури, лідерство, корпоративна культура, ефективність, адаптивність, стратегічний розвиток.

Oksana Siedashova, Tetiana Parkhomchuk

"KROK" Business School of the "KROK" University, Kyiv

MODELS OF CREATIVE AND INNOVATIVE MANAGEMENT IN BANKING INSTITUTIONS

Modern conditions of the financial services market require banking institutions to constantly improve and adapt to new challenges. In the era of digitalization, rapid development of technologies and changes in customer behavior, traditional management models are becoming insufficient to ensure competitive advantages. Creative and innovative approaches to management allow banks not only to improve internal business processes, but also to quickly respond to external changes, develop new products and services adapted to market needs. Innovative management is a

necessary condition for attracting new customers, increasing the level of satisfaction of existing customers and increasing financial results. In today's dynamic financial environment, banking institutions are faced with the need to implement creative and innovative management models to ensure competitiveness and sustainable development. This study analyzes various approaches to creative and innovative management in the banking sector, including the adaptation of new technologies, the development of the creative potential of personnel and the implementation of flexible organizational structures. Particular attention is paid to the role of leadership in stimulating innovation and forming a corporate culture aimed at continuous improvement. The results of the work can be used to develop strategies that increase the efficiency and adaptability of banking institutions in changing market conditions. It has been determined that creative and innovative management are key elements of the effective functioning of banking institutions in the modern changing financial environment. The introduction of innovative practices focused on the development of the creative potential of personnel, the adaptation of new technologies and the creation of flexible organizational structures allows banks to ensure their competitiveness and sustainable development. The analysis of existing approaches to creative management confirmed the importance of forming a corporate culture that promotes the implementation of innovations, support for creative initiatives and adaptability to changes in the external environment. The integration of modern technologies, such as Big Data, artificial intelligence, digitalization of processes and automation of operations, is an important factor in optimizing the activities of banks, improving the quality of customer service and strengthening consumer trust.

Keywords: *creative management, innovative management, competitiveness, sustainable development, creative potential of personnel, flexible organizational structures, leadership, corporate culture, efficiency, adaptability, strategic development.*

Вступ. Сучасні умови ринку фінансових послуг вимагають від банківських установ постійного вдосконалення та адаптації до нових викликів. В епоху цифровізації, швидкого розвитку технологій та змін у поведінці клієнтів традиційні моделі управління стають недостатніми для забезпечення конкурентних переваг. Креативні та інноваційні підходи в управлінні дозволяють банкам не лише вдосконалити внутрішні бізнес-процеси, але і швидко реагувати на зовнішні зміни, розробляти нові продукти та послуги, адаптовані до потреб ринку. Інноваційне управління є необхідною умовою для залучення нових клієнтів, підвищення рівня задоволеності наявних клієнтів та збільшення фінансових результатів.

Матеріали та методи. Під час написання цієї праці автори здійснили огляд змісту досліджень та звітів про тенденції інновацій та креативного управління в банківських установах, що проводили такі організації, як Світовий банк, Міжнародний валютний фонд, Європейський банк реконструкції та розвитку, великі міжнародні консалтингові фірми, такі як McKinsey & Company, Deloitte, PricewaterhouseCooper (PwC). Також автори використали низку робіт українських та міжнародних учених. Дослідженню інноваційного управління присвячені роботи багатьох вітчизняних науковців, зокрема, теоретичні аспекти інновацій на ринку банківських послуг розглядали в наукових розвідках такі науковці: С. Б. Єгоричева [1], О. В. Дзюблюк [2], З. К. Шмігельська [3], О. В. Метлушко [4].

Всупереч наявності великої кількості досліджень додаткового вивчення потребує вплив корпоративної культури на інноваційність, роль лідерства у впрова-

дженні інновацій, гнучкі організаційні структури та їх вплив на ефективність, інтеграція новітніх технологій та інноваційних практик, банківські інновації, що запроваджуються з урахуванням клієнтського досвіду.

Мета дослідження: визначити та проаналізувати сучасні підходи до управління банківськими установами на основі креативних та інноваційних рішень, а також розробити рекомендації щодо їхнього впровадження для підвищення конкурентоспроможності та ефективності банків у сучасних умовах ринку.

Результати. У науковій літературі існують різні визначення креативного та інноваційного управління, наявні кілька підходів та класифікацій моделей креативного та інноваційного управління, запропонованих різними дослідниками. Доцільним буде звернути увагу на такі визначення, які більш дотичні до опису сутності креативного та інноваційного управління в банківському секторі. На думку С. Б. Єгоричева, креативний менеджмент – це підхід до ефективного управління, що формує сприятливе середовище для творчого розвитку й досягнення ефективних результатів у діяльності підприємства. Він включає сукупність практик, стратегій та моделей, які сприяють розвитку творчого мислення, інновацій та створенню умов для креативності [1]. О. В. Дзюблюк вважає, що інноваційна модель управління – це система підходів, методів і інструментів, які сприяють створенню та впровадженню нових ідей, технологій і процесів у бізнесі. Такі моделі орієнтовані на створення сприятливого середовища для інновацій, підтримку творчого мислення та стимулювання змін [2]. Ці визначення підкреслюють важливість створення умов для розвитку креативності

та інноваційності в управлінні банківськими установами, що сприяє їхньому стратегічному розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Креативність та інноваційність є важливими для банківських установ через швидкі зміни середовища, зростання конкуренції та зміну потреб клієнтів. Вони допомагають задовольняти очікування сучасних клієнтів, які хочуть зручних, швидких і персоналізованих фінансових послуг. Інноваційні підходи дозволяють банкам створювати продукти, які відповідають цим вимогам та загальній діджиталізації світу, наприклад, мобільні застосунки, безконтактні платежі чи автоматизовані консультації.

Сьогодні банки використовують інновації для швидкої адаптації до змін у законодавстві та регуляціях. Креативні підходи до маркетингу та продажів допомагають утримувати клієнтів, формуючи довгострокові відносини та довіру. Отже, креативність і інноваційність є ключовими чинниками для розвитку банківських установ, адже завдяки цьому можна швидше адаптуватися до змін, покращити послуги та створити нові можливості для зростання.

Сучасна наука не має єдиного загальноприйнятого визначення терміну «банківська інновація», тому для з'ясування його сутності необхідно врахувати різні погляди науковців. Зупинимося на окремих підходах українських дослідників, які, на нашу думку, заслуговують на особливу увагу.

З. К. Шмігельська визначає банківські інновації як «результат діяльності банку, спрямований на створення нових продуктів і технологій, а також інноваційних методів управління банківською установою для отримання додаткових доходів і конкурентних переваг» [3]. Частково погоджуючись із цією думкою, зазначимо, що автор не враховує інноваційне вдосконалення вже наявних продуктів і послуг банку.

Ширше та з різних аспектів сутність банківських інновацій розглядає С. Б. Єгоричева. У вузькому розумінні це «впровадження нових або суттєво вдосконалених банківських продуктів і послуг, які задовольняють актуальні або потенційні фінансові потреби клієнтів, відповідають інтересам банку і вимогам законодавства, надаючи додаткові вигоди учасникам процесу, і є результатом банківського інжинірингу». У широкому розумінні – це «процес створення додаткової цінності для клієнтів, працівників і власників банку шляхом внесення якісних змін у всі сфери його діяльності – продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі та стратегії, реалізовані через практичне застосування нових ідей, знань і зовнішнього досвіду» [1].

О. В. Дзюблюк пропонує розглядати банківські інновації через призму їхніх функцій, серед яких він виділяє відтворювальну, інвестиційну та сти-

мулюючу [2]. Різноманітність підходів українських науковців не заперечує, а, навпаки, підкреслює специфіку банківських інновацій. Ця специфічність, характерна для банківського сектору та ринку банківських послуг, вирізняє банківські інновації серед інновацій в інших сферах. Такі дослідники, як О. В. Дзюблюк, В. В. Ткачук і М. Ю. Шевцова акцентували на унікальності ринку банківських послуг, використовуючи поняття на кшталт «специфічна сфера», «особливий товар», «унікальне соціально-економічне середовище», «послуги особливого характеру» [2].

Під час роботи з літературними джерелами з'ясували, що створення системи креативного менеджменту в банківських установах базується на крос-функціональному підході та охоплює різноманітні аспекти, такі як психологія, управління, соціологія, економіка, історія, культурологія та інші. Ці взаємопов'язані сфери впливають на креативні процеси в управлінні будь-якою організацією.

Основний інтерес нашого дослідження зосереджено на поєднанні стратегічного управління змінами та розвитком банківської установи з ефективно налагодженою системою креативного менеджменту. Саме інтеграція креативності у стратегічний аспект управління дозволяє банківській установі адаптуватися до сучасного динамічного і мінливого середовища.

Аналіз основних моделей організації креативного менеджменту охоплює вивчення різних практик, стратегій і моделей, що сприяють активному розвитку креативного мислення, ефективному впровадженню інновацій та створенню умов для ухвалення нестандартних управлінських рішень, що є сучасним вектором розвитку банківського сектору, який стрімко розвивається в технологічному розумінні, орієнтуючись на потреби клієнтів та можливості розвитку у високому конкурентному середовищі. Крім того, він передбачає створення системи мотивації, яка заохочує співробітників до активної участі у креативних процесах, підтримує їхні ініціативи та забезпечує можливості для навчання і професійного розвитку. Отже, креативний менеджмент є комплексним підходом, що дає змогу підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати довгострокового успіху.

На думку З. К. Шмігельської, управління креативністю є процесом, спрямованим на розкриття здатності особистості до генерування інноваційних ідей, створення унікальних концепцій, ухвалення нестандартних рішень або розробки продуктів, які вирізняються своєю оригінальністю, новизною та значущістю. Ця здатність може проявлятися

у різноманітних сферах людської діяльності, таких як мистецтво, наука, техніка, підприємництво, лідерство тощо [3]. З огляду на це тлумачення доцільно буде стверджувати, що одним з основних завдань побудови системи креативного менеджменту в банківських установах є пошук і формування творчих особистостей серед працівників, а також створення умов для їх ефективного залучення.

У науковій площині важливу роль відіграють роботи Йозефа Шумпетера, зокрема «Теорія економічного розвитку» [5], яка слугувала підґрунтям для розуміння інновацій у бізнесі. Додатково, концепція інноваційного управління деталізується у праці «Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant» Чан Кіма та Рене Моборн, де описано стратегії створення унікальних продуктів і послуг [6].

Практичні кейси, підтвержені корпоративними звітами, наприклад, банку HSBC з їхньою програмою цифрових інновацій, а також кейсами фінтехкомпаній, як-от Revolut чи Monzo, є важливими джерелами емпіричного підтвердження. Ці кейси часто аналізуються у звітах консалтингових компаній, таких як Deloitte [8] чи McKinsey [7].

Технологічні тренди, включаючи штучний інтелект, блокчейн та хмарні технології, висвітлюються в таких роботах, як «Digital Transformation in Financial Services» Джонатана Макміллана [9] та «AI in Banking: The New Frontier» Стівена Доусона [10]. Соціальні тренди, зокрема клієнтоорієнтованість у фінансовій сфері, знаходять відображення в аналітичних звітах PwC та Accenture, таких як «Global Consumer Insights Survey» (PwC) [11] та «The Financial Services Customer of the Future» (Accenture) [12].

Розглянемо та проаналізуємо більш детально кожну з моделей.

Модель орієнтації на клієнтський досвід (Customer Experience Management, CXM) у банківських установах є системним підходом, спрямованим на створення та управління позитивними враженнями клієнтів на кожному етапі їх взаємодії з банком. Ця модель інтегрує технологічні, операційні та комунікаційні процеси для формування лояльності клієнтів, підвищення рівня їх задоволеності та довіри до банківської установи. [13]. Передбачає розробку інноваційних продуктів і послуг на основі потреб клієнтів. Через аналіз клієнтського та споживчого досвіду, поведінки та вподобань банки створюють рішення, які забезпечують клієнтоорієнтованість і високу якість обслуговування. Регулярне проведення сервіс-дизайну для отримання вимог та бачення клієнтів – один із найкращих інструментів покращення досвіду клієнта.

Розуміння клієнта передбачає використання сучасних інструментів збору, аналізу та інтерпретації даних, таких як Big Data та аналітичні платформи. Це дозволяє сегментувати клієнтів за демографічними, поведінковими та психографічними ознаками, що сприяє створенню персоналізованих пропозицій. Крім того, вивчення потреб, очікувань і болючих точок клієнтів допомагає розробляти релевантні фінансові продукти та послуги.

Мультиканальна взаємодія передбачає інтеграцію фізичних і цифрових каналів, таких як відділення, мобільний банкінг, чат-боти й кол-центри. Основним завданням є забезпечення однакового високого рівня сервісу незалежно від обраного каналу комунікації. Важливо створити безшовний клієнтський досвід, який дозволяє клієнту плавно перемикатися між різними каналами обслуговування. Емоційний зв'язок із клієнтом базується на розробці стратегії взаємодії, що враховує емоційне сприйняття банківських послуг. Це включає впровадження практик, які формують довіру, забезпечують задоволення та створюють у клієнтів відчуття турботи з боку банку.

Інноваційні технології відіграють ключову роль у підвищенні ефективності обслуговування. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та автоматизації допомагає оптимізувати процеси. Чат-боти та віртуальні асистенти забезпечують оперативну допомогу клієнтам, тоді як аналіз даних про транзакції дає змогу прогнозувати потреби клієнтів і пропонувати їм актуальні продукти.

Оцінка клієнтського досвіду є важливим аспектом управління, оскільки вона дозволяє вимірювати рівень задоволеності клієнтів за допомогою метрик, таких як NPS (Net Promoter Score), CSAT (Customer Satisfaction) і CES (Customer Effort Score). Регулярні опитування та аналіз відгуків допомагають виявляти проблемні зони й можливості для вдосконалення. Моніторинг поведінкових показників, таких як утримання клієнтів, частота звернень і обсяг транзакцій, дозволяє оцінити ефективність взаємодії з клієнтами.

Лояльність і довгострокова цінність клієнтів забезпечуються через розробку програм лояльності, які враховують індивідуальні уподобання клієнтів, а також створення ексклюзивних пропозицій для преміальних сегментів. Важливим є формування довгострокових відносин із клієнтами шляхом надання додаткової цінності, що зміцнює їхню прив'язаність до банку.

Основний доказ ефективності моделі полягає в тому, що клієнтоорієнтованість безпосередньо корелює з рівнем лояльності клієнтів та їхньою довгостроковою цінністю для банку. Звіти McKinsey та PwC демонструють, що організації, які активно

впроваджують практики управління клієнтським досвідом, мають на 20–30% вищий рівень утримання клієнтів і суттєво підвищують свої фінансові показники. Інший важливий аргумент на користь моделі полягає в тому, що використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і аналіз даних, дозволяє значно краще розуміти клієнтів. Але, як свідчить досвід, ефективність моделі може бути знижена через декілька факторів. По-перше, не всі клієнти готові активно взаємодіяти з новими технологіями, такими як чат-боти чи мобільні додатки, віртуальні помічники. У деяких сегментах споживачів, особливо серед старшого населення, існує опір до цифровізації, що може ускладнити впровадження мультимедіального підходу. По-друге, орієнтація на клієнтський досвід вимагає значних інвестицій у технології, аналітику та навчання персоналу. Є ризик, що ці витрати не завжди можуть окупитися, особливо у випадках, коли конкуренти впроваджують схожі стратегії, створюючи надлишок таких же пропозицій на ринку. Крім того, питання конфіденційності даних викликає сумніви щодо довіри клієнтів до банків. Хоча аналіз даних є ключовим компонентом моделі, багато клієнтів можуть бути занепокоєні тим, як банки використовують їхню особисту інформацію, особливо в умовах зростання кіберзагроз.

Дослідження моделі орієнтації на клієнтський досвід у банківських установах привертає увагу багатьох науковців та практиків. У статті Кириленко С. «Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових технологій» сформульовано основні засади клієнтоорієнтованої моделі роздрібнобанківського бізнесу в сучасних умовах [14]. Модель орієнтації на клієнтський досвід формує конкурентну перевагу банківської установи, дозволяючи їй не лише задовольняти потреби клієнтів, але й передбачати їх, створюючи унікальну цінність у середовищі фінансових послуг.

Гнучкі моделі управління, засновані на філософії Agile та Lean, а також на методологіях проєктного управління, таких як Scrum і Kanban, багато науковців та практиків в банківських установах поєднують із впливом на інноваційність. “Manifesto for Agile Software Development” [15], створений Agile Alliance, став базовим документом для Agile-філософії. В ньому акцентована увага на адаптивності, співпраці та постійному вдосконаленні процесів. Lean-філософія, адаптована до управління проєктами, докладно описана у книзі “Lean Software Development: An Agile Toolkit” [16], яка розкриває принципи ефективності, усунення втрат і створення цінності для клієнта. Офіційним посіб-

ником для методології Scrum є “The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game” [17], в якому пояснюються основи цієї методології та правила її впровадження у проєктному управлінні. Методологія Kanban детально описана у книзі “Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business” [18], яка підкреслює важливість поступових змін та оптимізації робочих процесів. Ці джерела забезпечують як теоретичне, так і практичне підґрунтя для впровадження гнучких підходів до управління, що допомагають організаціям досягати високої ефективності та адаптивності. Водночас окремого дослідження потребує вивчення їх впливу на інноваційність, зокрема в банківських установах.

Використання гнучких моделей управління в банківських установах є сучасним підходом до організації управлінських процесів, що спрямований на адаптацію до динамічного ринкового середовища, мінливих потреб клієнтів, технологічного прогресу та економічних викликів.

Одним із ключових аргументів на користь гнучких моделей управління є їхня здатність забезпечувати високу адаптивність до змінних умов ринку. Наприклад, Scrum допомагає командам краще організувати розробку продуктів, таких як мобільні застосунки, завдяки чітко структурованим спринтам і постійному зворотному зв'язку. Kanban, зі свого боку, оптимізує операційні процеси шляхом візуалізації потоку завдань, що зменшує час на виконання транзакцій і покращує якість обслуговування. Однак застосування гнучких моделей управління у банківських установах не є безпроблемним. По-перше, традиційний банківський сектор історично базується на ієрархічних структурах, які важко поєднати з гнучкими підходами. Це може призводити до опору з боку керівництва або персоналу, які звикли до стандартних підходів управління. По-друге, гнучкі моделі вимагають культури відкритості, співпраці та самостійності команд, що не завжди легко впровадити в середовищі з високим рівнем регуляцій. Наприклад, у Scrum велике значення має швидке ухвалення рішень, але у банківському секторі такі рішення часто потребують затвердження кількох рівнів керівництва та перевірки регуляторів. Це може уповільнювати процес і знижувати переваги моделі. Сумніви викликає те, чи здатні гнучкі моделі ефективно функціонувати у великих і складних організаціях, таких як банки, де інтеграція між підрозділами часто є складною. Як висновок, гнучкі моделі управління можуть бути надзвичайно корисними для банківських установ, але їхнє впровадження потребує адаптації до специфіки фінансового сектору.

Модель діджиталізації є інтеграційним підходом до впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси банку для оптимізації діяльності, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та створення конкурентних переваг. Ця модель охоплює весь спектр трансформаційних змін у технологічних, організаційних і стратегічних аспектах роботи банку, забезпечуючи адаптацію до умов цифрової економіки. Дослідження моделі діджиталізації в банківських установах активно проводяться як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Автори аналізують особливості впровадження цифрових технологій у вітчизняних банках, описують основні послуги онлайн-банкінгу та досліджують переваги, які надають найбільші банки України через цифрові канали обслуговування [19]. Кравченко А. О. у роботі «Роль діджиталізації в розвитку банківських установ» досліджується вплив цифрових технологій на розвиток банківських установ, аналізує динаміку проникнення інтернету в Україні та визначає сучасні тенденції розвитку банків у контексті діджиталізації [20].

Сучасна цифрова інфраструктура банків будується на впровадженні новітніх інформаційно-технологічних систем, які забезпечують стабільність та безперебійність роботи послуг. Хмарні технології активно використовуються для надійного зберігання даних і підтримки операцій, а інтеграція API дозволяє зручно співпрацювати з фінтех-компаніями та іншими партнерами. Клієнти мають доступ до мобільного та інтернет-банкінгу, які стали основними інструментами взаємодії. Для автоматизації комунікації застосовуються чат-боти та віртуальні помічники, а омніканальна взаємодія дає можливість безперешкодно користуватися різними каналами обслуговування, не втрачаючи інформації. Банк орієнтується на персоналізований підхід до клієнтів, використовуючи технології Big Data та штучний інтелект. Аналізуючи фінансову поведінку, створюються індивідуальні пропозиції, а важливі рішення, як-от кредитування чи управління активами, автоматизуються для більшої ефективності. Важливим аспектом є кібербезпека. Вона включає впровадження сучасних механізмів захисту даних, постійний моніторинг ризиків і використання блокчейн-технологій для підвищення прозорості й безпеки транзакцій. Автоматизація бізнес-процесів сприяє оптимізації щоденної роботи. Роботизовані системи виконують рутинні завдання, аналітичні платформи допомагають управляти ризиками, а автоматизація операційних процедур дозволяє суттєво знизити витрати. Щоб зробити фінансові послуги доступнішими, банк розширює їх через цифрові платформи. Особлива увага приділяється віддаленим регіонам,

де обслуговування забезпечується завдяки мобільним додаткам і цифровим агентам. Також пропонуються недорогі рішення для людей із низьким рівнем доходів, щоб забезпечити фінансову інклюзію для всіх.

Модель діджиталізації в банківських установах є ключовим елементом сучасної трансформації фінансового сектору. Вона дозволяє банкам підвищувати ефективність, забезпечувати високу якість обслуговування, адаптуватися до ринкових змін та створювати інноваційні фінансові продукти. Успішна реалізація цієї моделі сприяє підвищенню конкурентоспроможності банків, забезпечуючи їхній довгостроковий розвиток у цифровій економіці. Завдяки цій моделі в банківській сфері з'являються нові продукти, які роблять фінансові послуги доступнішими та зручнішими. Наприклад, мобільні гаманці та платіжні додатки дозволяють зберігати картки та здійснювати оплати зі смартфона, а віртуальні платіжні картки створюються миттєво в додатку без фізичного носія і використовуються для онлайн-розрахунків. Інвестиційні платформи дають змогу легко вкладати кошти в акції, облігації, тоді як цифрові кредити надають можливість швидко оформлювати позики без необхідності відвідувати відділення. Сучасний банкінг пропонує також рішення для управління фінансами, наприклад, омніканальні сервіси, які дозволяють користуватися послугами через різні платформи без втрати даних або інструменти для автоматизації бюджетування, що аналізують витрати і доходи. Банки інтегрують платформи для P2P-переказів, де клієнти можуть миттєво відправляти кошти за номером телефону чи QR-кодом. Фінансові консультанти на основі штучного інтелекту аналізують звички клієнтів і дають рекомендації щодо заощаджень або інвестицій. Також важливим трендом стали банківські маркетплейси, де можна придбати товари чи послуги партнерів, наприклад, страхування або тури. Для заохочення клієнтів банки впроваджують програми лояльності з кешбеком чи гейміфіковані механізми, які стимулюють накопичення. Водночас цифрові сейфи забезпечують зберігання важливих документів чи даних у середовищі. Діджиталізація відкриває нові горизонти, спрощуючи доступ до банківських продуктів і послуг та створюючи рішення, які враховують потреби клієнтів у швидкості, зручності та безпеці.

Діджиталізація банківських установ є однією з ключових стратегій розвитку у сучасному фінансовому секторі. Вона охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності банків – від обслуговування клієнтів до внутрішніх операцій. Попри очевидні переваги, пов'язані з підвищенням ефективності та зручності для клієнтів, впрова-

дження діджиталізації викликає також певні сумніви та деякі проблеми. Одним із головних є ризик кіберзагроз. Згідно з даними звіту PwC «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні» [21], кожна третя фінансова установа стикається з проблемами кібербезпеки під час впровадження цифрових технологій. Клієнти все більше стурбовані тим, як банки захищають їхні персональні дані, що може вплинути на довіру до банків. Іншою проблемою є високі витрати на впровадження цифрових технологій. Хоча діджиталізація з часом може знизити операційні витрати, початкові інвестиції в інфраструктуру, навчання персоналу та розробку цифрових платформ є значними. Не всі банки, особливо невеликі, можуть дозволити собі такі витрати. Крім того, не всі клієнти готові повністю перейти на цифрові канали. Дослідження Deloitte [22<https://www2.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html%5b22>] показують, що значна частина клієнтів, особливо серед старшого покоління, віддає перевагу традиційному обслуговуванню у відділеннях. Це створює дилему для банків, які прагнуть впроваджувати діджиталізацію, але змушені підтримувати фізичну інфраструктуру.

Модель MVP (Minimum Viable Product) перекладається як «мінімально життєздатний продукт» (MVP). Запуск нового успішного цифрового банківського продукту або сервісу вимагає поєднання традиційних досліджень споживачів і глибокого розуміння в режимі реального часу поведінки та проблемних точок окремих клієнтів. Це означає постійний і швидкий потік прототипів, починаючи з мінімально життєздатного продукту і наступних ітерацій, щоб з'ясувати, що зробить клієнтський досвід кращим у всіх точках взаємодії. Цей вид тестування в «реальному житті» має вирішальне значення для визначення того, що клієнти насправді цінують, а не того, що вони могли б сказати, що цінують. Це також дає на 70 відсотків менше дефектів і помилок. Зарубіжні дослідники активно вивчають застосування моделі MVP у фінансовому секторі. Зокрема, у статті “Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Financial Services” автор Dobrila Rancic Moogk розглядає значення експериментального підходу при розробці фінансових продуктів з використанням концепції MVP. Ця модель передбачає створення базової версії продукту, яка включає лише найважливіші функції для вирішення конкретної проблеми клієнтів. Цей підхід дозволяє банкам зосереджуватися на головних потребах ринку, уникаючи зайвих витрат на розробку другорядних функцій. Завдяки цьому банки мають змогу ефективно використовувати ресурси, що є особливо важливим у сучасному конкурентному серед-

овищі. Однією з головних переваг MVP є швидкість запуску. Розробка мінімальної версії продукту забирає значно менше часу, ніж створення повноцінного рішення. Це дозволяє банкам швидше виходити на ринок і реагувати на змінні потреби клієнтів. Крім того, MVP тестується в умовах реального ринку, що забезпечує безцінний зворотний зв'язок від клієнтів. Завдяки цьому банки можуть своєчасно вносити корективи в продукт чи послугу, покращуючи їхню відповідність потребам клієнтів. Модель також допомагає зменшити фінансові ризики. Банки вкладають ресурси у розробку повноцінного продукту лише після успішного тестування базової версії. Це забезпечує більшу впевненість у тому, що кінцевий продукт знайде свого споживача. Отримані під час тестування дані дозволяють постійно вдосконалювати продукт, підвищуючи його відповідність очікуванням клієнтів та ринковим вимогам.

Проте модель MVP має свої сумніви та виклики. Один із ключових ризиків полягає у можливості недооцінки важливих функцій на етапі розробки базової версії. Це може призвести до негативного клієнтського досвіду та втрати довіри, особливо в банківському секторі, де споживачі очікують високої якості та безпеки. Крім того, швидкість запуску може стати пасткою, якщо продукт буде поспіхом виведений на ринок без належного тестування основних функцій. Ще одним викликом є складність збору точного зворотного зв'язку. Клієнти можуть оцінювати MVP з огляду на недоліки базової версії, що іноді спотворює реальну картину їхніх потреб. Це може ускладнити ухвалення правильних рішень щодо подальшого розвитку продукту.

Отже, MVP є потужним інструментом для банківських установ, який дозволяє швидко тестувати інновації, зменшувати фінансові ризики та адаптуватися до змін на ринку. Проте для його успішного впровадження необхідно ретельно планувати функціонал базової версії, забезпечувати якісне тестування і грамотно інтерпретувати зворотний зв'язок від клієнтів. Лише за таких умов модель MVP може забезпечити банкам конкурентну перевагу та стати основою для подальшого зростання.

Модель стратегічного партнерства в банківських установах є інноваційною управлінською концепцією, яка передбачає створення довгострокових взаємовигідних відносин між банком і партнерами для досягнення спільних стратегічних цілей. Ця модель ґрунтується на принципах взаємної довіри, спільного використання ресурсів і синергії, які сприяють підвищенню ефективності діяльності банку, розширенню спектра послуг та зміцненню позицій на ринку [23].

Створення ефективного партнерства в банківських установах починається з визначення спільних цілей, які відповідають стратегічним пріоритетам банку та партнера. Це можуть бути завдання з розширення клієнтської бази, впровадження інновацій або оптимізації операційних процесів. Важливо, щоб обидві сторони фокусувалися на досягненні конкретних результатів, які приносять взаємну вигоду. Ключовим аспектом в цьому підході є сегментація потенційних партнерів залежно від їхнього внеску у досягнення цілей банку. Наприклад, фінтех-компанії, страхові організації чи ІТ-постачальники можуть забезпечити необхідні компетенції та технології. Оцінка їхніх можливостей і досвіду допомагає вибрати найефективніших партнерів. Партнерська модель формується через розробку механізмів співпраці. Це можуть бути спільні проекти, обмін даними або впровадження технологій, де кожна сторона має чітко визначені зобов'язання. Укладання угод, які детально регламентують розподіл ризиків і вигод, забезпечує прозорість і довіру між партнерами. Інтеграція рішень партнерів є важливим етапом. Наприклад, спільні продукти, такі як банківсько-страхові послуги або програми лояльності, створюють додаткову цінність для клієнтів. Водночас технологічна сумісність систем партнерів є обов'язковою умовою для ефективної роботи спільних проєктів. Для довготривалого успіху необхідне якісне управління відносинами з партнерами. Регулярна комунікація дозволяє підтримувати взаєморозуміння, вирішувати потенційні конфлікти та адаптуватися до змін. Використання КРІ допомагає оцінювати результативність співпраці та вчасно якоригувати її.

Інноваційна співпраця є одним із головних драйверів партнерських відносин. Об'єднання ресурсів і експертних знань дозволяє створювати інноваційні продукти та сервіси.

Однак попри переваги партнерство має свої виклики. Серед сумнівів можна виділити ризик нерівномірного розподілу вигод, коли одна сторона отримує більше переваг, ніж інша. Також складнощі можуть виникати у забезпеченні технологічної інтеграції, особливо коли системи партнерів побудовані на різних платформах. Конфлікти інтересів чи неефективна комунікація можуть стати причиною розриву співпраці. З іншого боку, є докази того, що стратегічне партнерство може стати ключовим фактором зростання. Наприклад, успішні кейси спільних продуктів між банками та фінтех-компаніями підтверджують, що правильно побудовані партнерські відносини допомагають збільшити ринкову частку та задовольнити нові потреби клієнтів. Отже, модель партнерства може бути надзвичайно ефективною за

умови правильного планування, управління та узгодження інтересів усіх сторін.

Модель інноваційної корпоративної культури в банківських установах є концептуальним підходом до організації внутрішніх цінностей, норм і практик, які сприяють розвитку творчого мислення, впровадженню інновацій та адаптації до швидких змін у фінансовому секторі. Така модель забезпечує злагоджену взаємодію між співробітниками, інноваційними процесами та стратегічними цілями банку, створюючи конкурентні переваги на ринку. Впровадження культури інновацій і креативності серед працівників сприяє тому, що співробітники банку активно шукають і пропонують нові ідеї для вдосконалення послуг та внутрішніх процесів.

Цінності, орієнтовані на інновації, є фундаментом для створення культури, яка сприяє розвитку нових ідей та змін. Закріплення в корпоративній культурі принципів творчості, відкритості до нового та готовності до змін допомагає співробітникам усвідомити, наскільки важливі інновації для досягнення стратегічних цілей банку. Такі цінності створюють середовище, де творчість стає не лише бажаною, а й необхідною складовою частиною успіху. Мотивація і винагорода є критичними елементами для стимулювання інновацій. Запровадження системи, яка заохочує співробітників до генерації та реалізації нових ідей, сприяє активному залученню персоналу в процеси змін. Наприклад, винагорода за впровадження нових продуктів чи процесів, що покращують ефективність, дає змогу підкріпити важливість таких зусиль реальними перевагами для працівників. Лідерство відіграє ключову роль у впровадженні інновацій. Керівники, які виступають наставниками та мотиваторами, сприяють розвитку ініціатив на всіх рівнях управління. Водночас відкрита комунікація та співпраця між працівниками різних підрозділів дозволяють обмінюватися ідеями, досвідом та працювати над спільними проєктами, що сприяє міждисциплінарним інноваціям. Навчання та розвиток персоналу допомагають забезпечити необхідні компетенції для реалізації інновацій. Навчальні програми, тренінги та вивчення успішних кейсів створюють умови для постійного професійного зростання. Це дозволяє працівникам бути готовими до впровадження нових підходів і технологій. Інфраструктура для інновацій, зокрема цифрові платформи, надає співробітникам інструменти для генерації, оцінки та впровадження ідей. Вона також сприяє зниженню бар'єрів для реалізації інноваційних ініціатив. Толерантність до ризику є важливою складовою частиною культури інновацій. Створення умов, у яких співробітники можуть експериментувати без страху невдач, стиму-

лює навчання на основі помилок і сприяє вдосконаленню процесів.

Важливим завданням менеджменту є організація креативного процесу, що складається із низки послідовних етапів, які передують реалізації інноваційної ідеї або концепції. До основних етапів цього процесу належать: генерація ідей, вибір найкращих варіантів, розробка концепції, тестування та впровадження нового рішення. Крім того, важливо забезпечити стимули для розвитку творчих здібностей працівників. Це може включати створення корпоративної культури, яка сприяє відкритості, підтримці нових ідей та думок, а також винагороджує внесок співробітників у розробку інновацій [24]. Особливу увагу варто приділяти формуванню креативних проєктних команд у банківських установах, оскільки вони є організованими об'єднаннями працівників, які спільно працюють над розробкою інноваційних проєктів, вирішенням складних задач чи вдосконаленням наявних робочих процесів. Ефективне формування таких команд на основі обраних підходів організації креативного менеджменту сприятиме підвищенню продуктивності банківських установ з огляду на його стратегічні пріоритети, управління змінами та потенційні напрями розвитку.

Проте модель, орієнтована на інновації, має свої недоліки. Одним із головних сумнівів є те, що формування інноваційної культури потребує часу, ресурсів та послідовності. Висока вартість навчання, технічної інфраструктури та створення стимулів може не завжди виправдатися, якщо організація не готова до таких змін. Також ризик невдачі інноваційних проєктів може демотивувати співробітників, особливо якщо організація недостатньо акцентує увагу на цінності експериментів і навчання на помилках.

Водночас існують приклади, що інноваційні банки, які активно розвивають схожу модель, досягають вищих рівнів ефективності та конкурентоспроможності. Отже, для успішної реалізації моделі інновацій банку необхідно знайти баланс між ризиками, витратами та очікуваними перевагами, що забезпечить стійке зростання та лідерство на ринку.

У банках доцільно використовувати різні моделі залежно від конкретних цілей та завдань, які необхідно вирішити. Бо покрити всі необхідні поля оптимізації якоюсь однією моделлю просто неможливо. Ефективне функціонування кожної моделі залежить від низки факторів, таких як корпоративна культура, доступність ресурсів, рівень технологічної підготовки та стратегічна мета банку. Кожна з моделей має свої переваги та ризики, але при правильному впровадженні вони можуть стати ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей.

Отже, моделі креативного та інноваційного управління в банківських установах – це підходи та інструменти, спрямовані на підвищення ефективності банківської діяльності через впровадження нових ідей, рішень і технологій. Такі моделі допомагають вирішувати низку проблем сучасного банківського сектору, зокрема, адаптацію до стрімких змін у технологіях, забезпечення конкурентоспроможності, а також задоволення зростаючих очікувань клієнтів.

На підставі академічних досліджень та ідей, практичних кейсів, технологічних трендів автори пропонують окрему класифікацію «Моделі креативного та інноваційного управління в банківських установах» (рис. 1), які можуть допомогти досягти позитивних результатів загалом у діяльності банку.



Рис. 1. Моделі креативного та інноваційного управління в банківських установах

Джерело: авторська розробка

Запропоновані моделі креативного та інноваційного управління передбачають системний підхід до управління ідеями, процесами і технологіями, що стимулюють розвиток банківської установи. Вони включають механізми пошуку нових підходів, адаптацію до змін, розробку унікальних продуктів і послуг, а також підвищення ефективності завдяки технологічним інноваціям.

Класифікація зображена на рис. 1, об'єднує всі елементи, розглянуті у завданні, та дозволяє систематизувати їх. Завдяки цьому вона буде корисною як теоретична основа для банків, які прагнуть розвиватися, зважаючи на сучасні виклики. Ця модель зібрана воедино поєднує раніше розрізнені елементи: інноваційні технології, креативність персоналу, клієнтоорієнтованість і партнерські екосистеми. Вона дозволяє створити чітку картину того, як інтегрувати ці елементи для отримання найкращих результатів.

Цілісна модель, що була розроблена у межах дослідження та систематизувала елементи, які раніше залишалися розрізненими, демонструє інновацію, що має право на подальше використання. Підхід, який застосували автори, не лише демонструє глибоке розуміння тематики, але й пропонує нову перспективу в управлінні в банківських установах. Це дозволяє узагальнити наявні знання, створити цілісну систему та зробити внесок у розвиток теорії та практики банківського менеджменту.

Висновки. У результаті проведеного дослідження визначено, що креативне та інноваційне управління є ключовими елементами ефективного функціонування банківських установ у сучасному мінливому фінансовому середовищі. Впровадження інноваційних практик, орієнтованих на розвиток креативного потенціалу персоналу, адаптацію новітніх технологій та створення гнучких організаційних структур, дозволяє банкам забезпечувати

свою конкурентоспроможність і стійкий розвиток. Аналіз наявних підходів до креативного менеджменту підтвердив важливість формування корпоративної культури, яка сприяє впровадженню інновацій, підтримці творчих ініціатив та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Інтеграція сучасних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, цифровізація процесів і автоматизація операцій, є важливим фактором оптимізації діяльності банків, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення довіри споживачів.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на такі напрями:

– Деталізацію впливу типу корпоративної культури на стимулювання інноваційних процесів у банківських установах, зокрема механізми мотивації співробітників до креативності та інновацій.

– Розробку нових підходів до лідерства в умовах цифрової трансформації, зокрема вивчення ролі лідерів у забезпеченні сталого розвитку та адаптації організацій до швидких змін.

– Оцінку ефективності гнучких організаційних структур у банківському секторі з урахуванням впливу на продуктивність, клієнтоорієнтованість та інноваційний потенціал.

– Інтеграцію клієнтоорієнтованих моделей управління з використанням передових технологій для створення персоналізованих фінансових послуг і підвищення задоволеності клієнтів.

– Аналіз стратегії цифрової трансформації банківських установ з урахуванням кібербезпеки, автоматизації процесів і створення інноваційних продуктів на основі сучасних технологій.

Ці напрями досліджень сприятимуть подальшому вдосконаленню управлінських підходів у банківській сфері, підвищенню її адаптивності до викликів сучасного ринку та забезпеченню стійкого розвитку, чому автори і присвятять свої наступні роботи.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Єгоричева С. Б. Банківські інновації: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
2. Грошово-кредитне регулювання у механізмі забезпечення макроекономічної стабілізації і ефективності функціонування банківської системи України: монографія / за ред. д. е. н., проф. О. В. Дзюблюка. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 530 с.
3. Шмігельська З. К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 2. С. 34–41.
4. Метлушко О. В. Новітні банківські продукти і технології: навч. посіб. Тернопіль : Вектор, 2016. 172 с.
5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Київ : Основи, 2012. 242 с.
6. Kim Chan W., Mauborgne Renee. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston: Harvard Business Review Press, 2015. 240 p.
7. McKinsey Digital The Future of Banking: How to Thrive Amid Disruption. New York: McKinsey & Company, 2018. 278 p.
8. Deloitte Insights. Banking on Digital Innovations. London: Deloitte, 2020. 365 p.
9. McMillan Jonathan. Digital Transformation in Financial Services. Oxford: Oxford University Press, 2019. 412 p.
10. Dawson Stephen. AI in Banking: The New Frontier. San Francisco: AI Press, 2021. 157 p.

11. Global Consumer Insights Survey / PwC. London: PwC, 2022. 211 p.
12. Financial Services Customer of the Future / Accenture. Dublin: Accenture, 2021. 111 p.
13. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Економіка і підприємництво*. 2021. № 4. С. 15–23.
14. Кириленко С. Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових технологій. *Банківська справа*. 2020. № 2. С. 42–49.
15. Manifesto for Agile Software Development / K. Beck et. al. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата звернення: 01.09.2024).
16. Poppendieck M., Poppendieck T. *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Boston: Addison-Wesley, 2003. 60 p.
17. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Boston: Scrum.org, 2020. 14 p.
18. Anderson D. J. *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Seattle: Blue Hole Press, 2010. 261 p.
19. Мірошник Р. О., Кухта І. В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах. *Економічний вісник*. 2021. № 6. С. 34–45.
20. Кравченко А. О. Роль діджиталізації в розвитку банківських установ. *Банківські технології*. 2022. № 3. С. 12–19.
21. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2022/assessment-of-business-security-in-Ukraine.html> (дата звернення: 01.09.2024).
22. Deloitte. *Digital Banking Maturity 2024: Найбільше глобальне дослідження цифрового банкінгу*. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html> (дата звернення: 01.09.2024).
23. Селезньова О. І. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. *Стратегічний менеджмент*. 2020. № 5. С. 87–94.
24. Кузьмін О. Є. *Креативний менеджмент: навч. посібник*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 124 с.
25. Ukrainian Innovators Receive Grants from EBRD and EU. URL: <https://www.ebrd.com/news/2024/ukrainian-innovators-receive-500000-in-grants-from-ebrd-and-eu-.html> (дата звернення: 01.09.2024).
26. Пуш А., Мігус І., Наконечна Н. Основні моделі корпоративного управління в банківських установах. «Вчені записки Університету КРОК». 2024. № 2 (74). С. 204–216. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/597c5f80-44f4-478f-ac0f-179c4f87bd94> (дата звернення: 01.09.2024).
27. Банківський менеджмент: інноваційні концепції та моделі / за ред. О. І. Лаврушина. Київ: КНЕУ, 2023. 350 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/119d7e30-d438-48d3-abf0-25925b67602f> (дата звернення: 01.09.2024).
28. Карпов М. О. Формування бізнес-моделей в банківській системі України. *Вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 27-2. С. 45–53. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/6880/1/Карпов%20М.О.%20Формування%20бізнес-моделей.pdf> (дата звернення: 01.09.2024).
29. Тур Ю. В., Рябчикова В. В. Інноваційна діяльність банківського сектору України. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 2 (68). С. 123–130. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31343/1> (дата звернення: 01.09.2024).

REFERENCES:

1. Yehorycheva S. V. (2010). *Bankivski innovatsii [Banking innovations]*. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatur. [in Ukrainian]
2. *Hroshovo-kredytne rehulivannia u mekhanizmi zabezpechennia makroekonomichnoi stabilizatsii i efektyvnosti funkcionuvannia bankivskoi systemy Ukrainy [Monetary and Credit Regulation in the Mechanism of Ensuring Macroeconomic Stabilization and Efficiency of Ukraine's Banking System]* (2014). (O. V. Dziubliuka, Ed.). Ternopil: TNEU. [in Ukrainian]
3. Shmihelska Z. K. (2014). *Bankivski innovatsii: sut, neobkhidnist i rozvytok [Banking innovations: essence, necessity and development]*. *Visnyk Natsionalnoho banku Ukrainy [Bulletin of the National Bank of Ukraine]*. 2. 34–41. [in Ukrainian]
4. Metlushko O. V. (2016). *Novitni bankivski produkty i tekhnologii [Modern Banking Products and Technologies]*. Ternopil: Vektor. [in Ukrainian]
5. Schumpeter J. (2012). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku [The Theory of Economic Development]*. Kyiv: Osnovy. [in Ukrainian]
6. Kim Chan W., Mauborgne Renee. (2015) *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Boston: Harvard Business Review Press.

7. McKinsey Digita (2018). *The Future of Banking: How to Thrive Amid Disruption*. New York: McKinsey & Company.
8. Deloitte Insights (2020). *Banking on Digital Innovation*. London: Deloitte.
9. McMilla Jonathan. (2019). *Digital Transformation in Financial Services*. Oxford: Oxford University Press.
10. Dawson Stephen (2021). *AI in Banking: The New Frontier*. San Francisco: AI Press.
11. PwC (2022). *Global Consumer Insights Survey*. London: PwC.
12. Accenture. (2021). *The Financial Services Customer of the Future*. Dublin: Accenture.
13. Sytnyk N. I. (2021). Upravlinnia kliientskym dosvidom yak stratehiia rozvytku biznesu [Customer experience management as a business development strategy]. *Ekonomika i pidpriemnytstvo* [Economy and entrepreneurship]. 4. 15–23. [in Ukrainian]
14. Kyrylenko S. (2020) Novi pidkhody u nadanni rozdribnykh bankivskykh posluh v umovakh rozvytku tsyfrovyykh tekhnolohii [New Approaches to Retail Banking Services in the Development of Digital Technologies]. *Bankivska sprava* [Bank business]. 2. 42–49. [in Ukrainian]
15. *Manifesto for Agile Software Development*. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/> (accessed 01.09.2024).
16. Poppendieck M., Poppendieck T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Boston: Addison-Wesley.
17. Schwaber K., Sutherland J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. Boston: Scrum.org.
18. Anderson D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Seattle: Blue Hole Press.
19. Miroshnyk R.O., Kukhuta I.V. (2021). Didzhytalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh [Digitalization of Ukraine's Banking System in Modern Conditions]. *Ekonomichnyi visnyk* [Economic Herald]. 6. 34–45 [in Ukrainian]
20. Kravchenko A. O. (2022). Rol dydzhytalizatsii v rozvytku bankivskykh ustanov [The Role of Digitalization in the Development of Banking Institutions]. *Bankivski tekhnolohii* [Banking technologies]. 3. 12–19 [in Ukrainian]
21. PwC. (2026). *PwC 26th Annual Global CEO Survey: Interviews with Businesses in Ukraine*. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2022/assessment-of-business-security-in-Ukraine.html> (accessed 01.09.2024). [in Ukrainian]
22. Deloitte. (2024). *Digital Banking Maturity 2024*. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html> (accessed 01.09.2024).
23. Selezniova O. I. (2020). Osoblyvosti stratehichnykh partnerstv u suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Features of Strategic Partnerships in Modern Economic Conditions. Stratehichnyi menedzhment]. 5. 87–94. [in Ukrainian]
24. Kuzmin O.Ye. (2010). *Kreatyvnyi menedzhment* [Creative Management]. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing. [in Ukrainian]
25. Ukrainian Innovators Receive Grants from EBRD and EU (2021). URL: <https://www.ebrd.com/news/2024/ukrainian-innovators-receive-500000-in-grants-from-ebrd-and-eu-.html> (accessed 01.09.2024).
26. Push A., Mihus I., Nakonechna N. (2024). *Osnovni modeli korporatyvnoho upravlinnia v bankivskykh ustanovakh* [Main Models of Corporate Governance in Banking Institutions]. URL: <https://dspace.krok.edu.ua/items/597c5f80-44f4-478f-ac0f-179c4f87bd94> (accessed 01.09.2024). [in Ukrainian]
27. *Bankivskiy menedzhment: innovatsiini kontseptsii ta modeli* [Bank Management: Innovative Concepts and Models] (2023). (O. I. Lavrushyn, Ed.). Kyiv: KNEU. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/119d7e30-d438-48d3-abf0-25925b67602f> (accessed 01.09.2024). [in Ukrainian]
28. Karpov M. O. (2022). Formuvannia biznes-modelei v bankivskii systemi Ukrainy [Formation of Business Models in Ukraine's Banking System]. *Visnyk Odesa National Economic University* [Bulletin of Odesa National Economic University]. 27-2. 45–53. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/bitstream/123456789/6880/1/Карпов%20М.О.%20Формування%20бізнес-моделей.pdf> (accessed 01.09.2024). [in Ukrainian]
29. Tur Yu. V., Riabchykova V. V. (2022). Innovatsiina diialnist bankivskoho sektoru Ukrainy [Innovative Activities of Ukraine's Banking Sector]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* [Economic Herald of Donbass]. 2 (68). 123–130. URL: <https://ea.donntu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31343/1> (accessed 01.09.2024). [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 10.09.2024