

1

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра економіки та управління персоналом

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри економіки
та управління персоналом
к.пед.н., доцент,
_____ А.М. Калінін
«__» _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти
на тему: «Інноваційний розвиток підприємства в сучасних умовах
господарювання в Україні на прикладі АБ «Укргазбанк»

студентки: Байбороші Юлії Петрівни
курсу II-го
групи ІН16-8-24-М1Е(2.0з)
спеціальності 051 «Економіка»

Науковий керівник
доцент кафедри економіки
та управління персоналом, к.е.н.
Гора Альона Валеріївна

Оцінка:
Національна шкала _____
Кількість балів _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

м. Кропивницький_ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ.....	6
1.1. Сутність інновацій та інноваційного розвитку фінансової установи....	6
1.2. Особливості інноваційного розвитку банків в Україні.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного розвитку фінансових установ.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АБ «Укргазбанк».....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АБ «Укргазбанк» у поточному періоді.....	28
2.2. Оцінка інноваційного потенціалу та аналіз впроваджених банківських продуктів (Еко-банкінг, фінтех-рішення).....	38
2.3. SWOT-аналіз інноваційної діяльності банку в умовах воєнного стану та нестабільності.....	45
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АБ «Укргазбанк».....	54
3.1. Проблеми та обмеження інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк»...	63
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності.....	68
3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	80
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та посилення конкуренції на фінансових ринках інноваційний розвиток стає визначальним фактором виживання та успішності будь-якої економічної структури. Для банківського сектору України питання інновацій набуло критичного значення не лише як засіб отримання конкурентних переваг, а й як інструмент забезпечення операційної стійкості в умовах безпрецедентних викликів: повномасштабної військової агресії, макроекономічної нестабільності, релокації бізнесу та міграції клієнтської бази.

Трансформація банківської діяльності в Україні відбувається на тлі загальносвітового тренду цифровізації (Digital Transformation), що передбачає перехід від класичного посередництва до створення комплексних екосистем. Особливої ваги набувають інновації у сфері фінансових технологій (FinTech), впровадження штучного інтелекту для аналізу ризиків, розвиток мобільного банкінгу та перехід до безпаперових технологій. Водночас для України стратегічним пріоритетом залишається «зелений» перехід, що вимагає від банків розробки специфічних продуктів для фінансування енергоефективності та екологічно чистих проєктів.

Публічне акціонерне товариство акціонерний банк «Укргазбанк» (АБ «Укргазбанк») посідає унікальне місце в банківській системі України. Будучи державним банком, він поєднує в собі соціальну відповідальність із роллю флагмана екологічного банкінгу (Green Banking). Дослідження інноваційного шляху саме цієї установи дозволяє проаналізувати, як державний капітал може ефективно адаптуватися до ринкових трансформацій, впроваджуючи передові ІТ-рішення та підтримуючи сталий розвиток національної економіки в умовах воєнного стану.

Актуальність теми зумовлена необхідністю пошуку нових векторів інноваційного розвитку, які дозволять АБ «Укргазбанк» мінімізувати ризики, розширити спектр дистанційних послуг та посилити свою роль у

повоєнній відбудові України через механізми інвестиційного та технологічного оновлення.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, що регулюють банківську діяльність, офіційні статистичні дані, фінансова звітність банківських установ, аналітичні матеріали, а також відкриті інформаційні ресурси. Важливе значення мають річні звіти АБ «Укргазбанк», які містять детальну інформацію про фінансові результати, стратегію розвитку та інноваційні проекти банку. Крім того, використано матеріали профільних організацій, що здійснюють моніторинг стану банківського сектору, а також публікації у фахових виданнях, присвячені проблемам інноваційного розвитку підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк» в умовах сучасних економічних викликів та необхідності цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- Розкрити теоретичний зміст поняття «інноваційний розвиток» стосовно банківської сфери та уточнити класифікацію банківських інновацій.
- Дослідити світовий досвід інноваційної діяльності банків та можливості його адаптації в українських реаліях.
- Проаналізувати фінансово-економічний стан АБ «Укргазбанк» та виявити взаємозв'язок між рівнем інноваційності та ринковими позиціями банку.
- Провести діагностику існуючого інноваційного потенціалу установи, зокрема у сфері екологічного та цифрового банкінгу.
- Визначити ключові проблеми та бар'єри, що стримують інноваційну активність банку в умовах воєнного стану.
- Сформулювати стратегічні напрями вдосконалення інноваційної політики банку, включаючи розвиток фінтех-інструментів та сервісів на

базі штучного інтелекту.

— Оцінити прогностну ефективність та соціально-економічне значення запропонованих інноваційних заходів.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційного розвитку та управління технологічними змінами в діяльності АБ «Укргазбанк» як суб'єкта сучасного фінансового ринку України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів забезпечення інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк», включаючи механізми впровадження банківських продуктів, цифровізацію бізнес-процесів та розвиток спеціалізованих ніш (еко-банкінгу).

Методологічну основу роботи становить системний підхід, що дозволяє розглядати інноваційний розвиток банку як складну цілісну систему та сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують всебічне вивчення поставленої проблеми. У роботі використано методи аналізу і синтезу для узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності інноваційного розвитку; порівняльний метод для оцінки діяльності банківських установ; статистичні методи для аналізу фінансових показників; методи економічного аналізу для визначення ефективності діяльності підприємства. Використання зазначених методів дозволяє забезпечити об'єктивність і достовірність отриманих результатів.

Таким чином, обрана тема дослідження є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки спрямована на вирішення проблем підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємств у складних умовах сучасної економіки України. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення діяльності банківських установ та формування ефективної стратегії їх розвитку в умовах цифровізації та зростаючої конкуренції.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В БАНКІВСЬКІЙ СФЕРІ

1.1. Сутність інновацій та інноваційного розвитку фінансової установи

У сучасній економічній науці категорія «інновація» є однією з найбільш багатограних та дискусійних. Трансформація банківського сектору під впливом глобалізації та цифровізації змушує переглянути класичні підходи до розуміння інноваційних процесів, розглядаючи їх не просто як поодинокі технологічні нововведення, а як фундаментальну основу стратегічного виживання фінансової установи.

Фундатором теорії інновацій традиційно вважається Йозеф Шумпетер, який на початку XX століття у своїй праці «Теорія економічного розвитку» ввів поняття «нових комбінацій». Він виділив п'ять типових випадків:

- Виготовлення невідомого споживачам блага.
- Впровадження нового методу виробництва.
- Освоєння нового ринку збуту.
- Отримання нового джерела сировини.
- Проведення відповідної реорганізації (наприклад, створення монопольного положення або його підрив) [11].

Стосовно банківської сфери, ці «комбінації» трансформувалися у створення нових кредитних продуктів, цифрові канали дистрибуції та зміну бізнес-моделей (від традиційного відділення до необанку).

Банківська інновація — це кінцевий результат діяльності банку, спрямований на створення нового або вдосконалення існуючого фінансового продукту, технологічного процесу чи методу управління, що дозволяє отримати економічний, соціальний або ринковий ефект.

На відміну від промислового сектору, банківські інновації мають

низку специфічних рис:

Нематеріальний характер: Більшість банківських новинок — це алгоритми, умови договорів або програмний код.

Легкість копіювання: Інтелектуальна власність у фінансовій сфері захищається складніше, ніж у технічній, що змушує лідерів ринку постійно прискорювати темпи оновлення.

Високий рівень регуляції: Будь-яка інновація в банку повинна відповідати вимогам регулятора (НБУ) щодо безпеки, ліквідності та захисту персональних даних.

Для глибокого розуміння об'єкта дослідження необхідно структурувати види інновацій, що застосовуються в сучасних фінансових установах. Це дозволяє ідентифікувати вектори розвитку АБ «Укргазбанк» [2].

Таблиця 1.1.

Класифікація банківських інновацій за ключовими ознаками

Ознака класифікації	Вид інновації	Характеристика та приклади
За об'єктом впровадження	Продуктові	Створення нових послуг (криптовалютні картки, «зелені» кредити, страхування кіберризиків).
	Процесні (технологічні)	Зміна способів надання послуг (віддалена верифікація через Дія.Шеринг, чат-боти з ШІ).
	Маркетингові	Нові методи взаємодії з клієнтами (гейміфікація у додатках, персоналізовані кешбек-програми).
	Управлінські	Зміни в оргструктурі (Agile-команди, перехід на хмарні обчислення в бек-офісі).
За ступенем новизни	Радикальні	Створюють принципово нові ринки (поява блокчейну, перші системи інтернет-банкінгу).
	Поліпшуючі	Вдосконалення існуючих функцій (додавання нових категорій оплат у мобільному застосунку).
За сферою діяльності	Роздрібні	Орієнтовані на масового споживача (фізичних осіб).
	Корпоративні	Інновації в системі казначейства, кредитування великого бізнесу.

Ознака класифікації	Вид інновації	Характеристика та приклади
За рівнем цифровізації	Традиційні	Оптимізація роботи фізичних відділень.
	Фінансово-технологічні	Повна автоматизація без участі персоналу (FinTech).

Представлена класифікація демонструє системний характер інноваційної діяльності. Важливо розуміти, що для успішного розвитку банку неможливо впроваджувати лише продуктові інновації, ігноруючи процесні. Наприклад, впровадження «Еко-кредитів» в АБ «Укргазбанк» вимагало не лише розробки продукту, а й навчання персоналу (управлінська інновація) та спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу екологічного ефекту (технологічна інновація).

Поняття «інноваційний розвиток фінансової установи» є ширшим за «впровадження інновацій». Це стратегічний, безперервний процес якісних змін у банку, що базується на постійному пошуку та реалізації нових можливостей.

Інноваційний розвиток передбачає:

1. Формування інноваційної культури: Сприйняття персоналом змін як норми, а не як загрози.
2. Наявність інноваційного потенціалу: Сукупність ресурсів (фінансових, інтелектуальних, технічних), необхідних для трансформації.
3. Створення екосистеми: Вихід за межі суто банківських послуг (інтеграція з маркетплейсами, страховими компаніями, державними сервісами) [16].

В сучасних умовах України інноваційний розвиток банків, зокрема АБ «Укргазбанк», тісно пов'язаний з концепцією ESG (Environmental, Social, and Governance). Це означає, що інновація вважається успішною лише тоді, коли вона не тільки приносить прибуток, а й сприяє сталому розвитку суспільства та збереженню довкілля.

Розвиток інновацій у банківському секторі не є лінійним процесом; це

серія технологічних стрибків, кожен з яких докорінно змінював роль банку в суспільстві.

Дослідники виділяють чотири ключові етапи еволюції, які безпосередньо вплинули на сучасну стратегію АБ «Укргазбанк»:

- Bank 1.0 (Традиційний банкінг): Основа — фізична присутність. Інновації зводилися до механізації обліку та появи перших ЕОМ у 1950-х роках. Клієнт був прив'язаний до відділення та робочого часу банку.
- Bank 2.0 (Електронний банкінг): Поява банкоматів (АТМ) у 1960-х та перших платіжних карток. Це була перша спроба винести банківське обслуговування за межі офісу, надавши клієнту цілодобовий доступ до готівки.
- Bank 3.0 (Мобільний банкінг): Стрімкий розвиток смартфонів на початку 2010-х. Банк стає «додатком у кишені». Саме на цьому етапі в Україні почали активно розвиватися необанки та цифрові інтерфейси традиційних установ.
- Bank 4.0 (Невидимий банкінг / Embedded Finance): Сучасний етап, де фінансові послуги інтегровані в повсякденне життя через штучний інтелект (ШІ) та інтернет речей. Банк стає контекстуальним — він пропонує кредит саме в момент купівлі товару в маркетплейсі або автоматично страхує поїздку, щойно клієнт викликає таксі [1].

Важливим теоретичним аспектом інноваційного розвитку є перехід до моделі Open Banking (Відкритий банкінг). Вона базується на використанні відкритих API (Application Programming Interface), що дозволяє стороннім розробникам створювати додатки та сервіси навколо фінансової установи.

Для АБ «Укргазбанк» цей напрям є стратегічним, оскільки дозволяє інтегруватися з державними реєстрами (через систему «Трембіта» та застосунок «Дія») та фінтех-стартапами. Теоретично це змінює роль банку з «власника клієнта» на «провайдера інфраструктури».

Модель BaaS (Banking-as-a-Service) дозволяє небанківським організаціям (наприклад, поштовим операторам або ритейлерам)

пропонувати фінансові послуги під власним брендом, використовуючи ліцензію та технологічний стек банку-партнера.

При аналізі інноваційного розвитку неможливо ігнорувати людський фактор. Згідно з теорією дифузії інновацій Еверетта Роджерса, споживачі банківських послуг поділяються на п'ять категорій за швидкістю сприйняття новинок:

Новатори (2,5%): Першими тестують цифрові валюти, необанки та складні інвестиційні додатки.

Ранні послідовники (13,5%): Формують лідерів думок, активно користуються Apple Pay/Google Pay.

Рання більшість (34%): Основна маса клієнтів, які переходять у мобільні додатки лише після підтвердження їх надійності.

Пізня більшість (34%): Клієнти, що використовують цифрові канали під тиском обставин (наприклад, під час пандемії або війни). Консерватори/скептики (16%): Категорія клієнтів, що продовжує користуватися лише касою відділення [61].

Для АБ «Укргазбанк», який обслуговує значну частку бюджетних організацій та пенсіонерів, інноваційний розвиток має бути інклюзивним — поєднувати надсучасні рішення для бізнесу з простими та зрозумілими інтерфейсами для консервативних груп населення.

Інноваційний шлях банку нерозривно пов'язаний зі зростанням специфічних ризиків. У науковій літературі виділяють такі ключові загрози:

Технологічний ризик: Пов'язаний з помилками у програмному забезпеченні, збоями в роботі серверів або невдалою інтеграцією нових систем із застарілою ІТ-архітектурою (Legacy Systems).

Кіберризик: В умовах гібридної війни для українських банків це питання національної безпеки. Інноваційні канали (мобільний банкінг, хмари) стають першочерговими цілями для хакерських атак.

Ризик стратегічної невідповідності: Ситуація, коли вкладені в інновацію мільйонні інвестиції не приносять очікуваного прибутку через те,

що ринок виявився не готовим до продукту.

Регуляторний ризик (Compliance): Поява нових продуктів часто випереджає законодавство. Ризик полягає у можливості санкцій від НБУ через неоднозначне трактування інноваційних операцій (наприклад, операції з віртуальними активами).

Таблиця 1.2

Матриця впливу інновацій на стійкість банківської установи

Тип інновації	Позитивний вплив на стійкість	Можливі негативні наслідки
Хмарні технології	Незалежність від фізичних серверів, стабільність під час обстрілів.	Залежність від інтернет-провайдерів та ризик витоку даних на сторонні платформи.
Біометрична ідентифікація	Висока швидкість обслуговування, захист від підробки документів.	Складність відновлення доступу при втраті біометричних даних або технічних збоїв.
Роботизація (RPA)	Мінімізація «людського фактору» в рутинних операціях, зниження витрат.	Технологічне безробіття, необхідність перекваліфікації персоналу.
Еко-банкінг (Green Finance)	Доступ до міжнародних грантів, покращення репутації.	Ризик «грінвошингу» (greenwashing) — невідповідності декларованих цілей реальним проектам.

В контексті дослідження АБ «Укргазбанк» важливо підкреслити роль держави як акціонера та регулятора. Інноваційний розвиток державного банку в Україні має подвійну мету:

— Комерційна спроможність: Бути прибутковим та конкурентним порівняно з приватними банками (як-от monobank).

— Інструмент державної політики: Реалізація цифрових проектів національного масштабу (виплата субсидій, «єОселя», підтримка енергонезалежності).

Теоретично це вписується в концепцію «держави-підприємця» (Entrepreneurial State) Маріани Маццукато, де держава не просто регулює ринок, а бере на себе ризики впровадження проривних технологій у

стратегічних галузях.

Сучасні інновації у фінансових установах можна класифікувати за кількома основними напрямками. По-перше, це продуктові інновації, які передбачають створення нових банківських продуктів або модифікацію існуючих. До них належать нові види кредитів, депозитів, інвестиційних інструментів, а також спеціалізовані фінансові послуги для окремих сегментів клієнтів. По-друге, процесні інновації, що спрямовані на оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, зниження витрат і підвищення швидкості обслуговування. По-третє, технологічні інновації, які пов'язані з впровадженням сучасних цифрових рішень, таких як мобільний банкінг, інтернет-банкінг, автоматизовані системи обробки даних та штучний інтелект. По-четверте, організаційні інновації, що включають зміни в управлінській структурі, корпоративній культурі та підходах до управління персоналом [2].

Важливим напрямом розвитку інновацій у банківській сфері є фінтех, який поєднує фінансові послуги з сучасними технологіями. Фінтех-рішення дозволяють значно підвищити доступність фінансових послуг, знизити транзакційні витрати та забезпечити персоналізацію обслуговування клієнтів. У результаті банки змушені адаптуватися до нових умов конкуренції, співпрацювати з фінтех-компаніями або створювати власні інноваційні продукти.

Інноваційний розвиток фінансових установ також тісно пов'язаний із концепцією цифрової трансформації. Цифровізація передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності банку, що дозволяє підвищити ефективність операцій, покращити якість обслуговування клієнтів та створити нові джерела доходу. Одним із ключових елементів цифрової трансформації є розвиток дистанційних каналів обслуговування, які забезпечують клієнтам доступ до фінансових послуг у будь-який час і з будь-якого місця.

Крім того, інноваційний розвиток банківської установи передбачає

врахування принципів сталого розвитку. У сучасних умовах банки все більше уваги приділяють екологічним та соціальним аспектам своєї діяльності, впроваджуючи «зелені» фінансові продукти та підтримуючи проєкти, спрямовані на збереження навколишнього середовища. Це сприяє формуванню позитивного іміджу банку та залученню нових клієнтів [7].

Необхідно також зазначити, що ефективність інноваційного розвитку значною мірою залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать рівень технологічного розвитку банку, кваліфікація персоналу, наявність фінансових ресурсів та інноваційна культура. Зовнішні фактори включають стан економіки, рівень розвитку фінансового ринку, регуляторну політику держави та рівень конкуренції. В умовах нестабільності економічного середовища банки змушені швидко адаптуватися до змін, що підвищує значення інновацій як інструменту забезпечення гнучкості та стійкості.

Таким чином, інновації є невід'ємною складовою розвитку фінансових установ і визначають їх здатність ефективно функціонувати в сучасних умовах господарювання. Інноваційний розвиток банків передбачає комплексне впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та якості обслуговування клієнтів. У сучасній економіці саме інноваційна діяльність стає ключовим фактором довгострокового успіху банківських установ та їх інтеграції у глобальний фінансовий простір.

1.2. Особливості інноваційного розвитку банків в Україні

Інноваційний розвиток банківського сектору України на сучасному етапі характеризується унікальним поєднанням стрімкої цифровізації та необхідності забезпечення екстремальної операційної стійкості. Специфіка вітчизняного ринку фінансових послуг визначається не лише глобальними технологічними трендами, а й глибокими трансформаціями, зумовленими

воєнним станом, макроекономічними викликами та євроінтеграційними прагненнями держави. На відміну від стабільних європейських ринків, де інновації впроваджуються планомірно для підвищення маржинальності, українські банки змушені використовувати інноваційний інструментарій як засіб виживання та збереження доступу клієнтів до капіталу в умовах зруйнованої інфраструктури.

Однією з ключових особливостей є високий рівень інтеграції банківських сервісів із державними цифровими платформами. Україна стала світовим лідером у впровадженні шерингу цифрових документів через застосунок Дія, що дозволило банкам, зокрема АБ «Укргазбанк», повністю автоматизувати процеси відкриття рахунків та верифікації клієнтів без їхньої фізичної присутності. Це сформувало специфічну модель відкритого банкінгу, де держава виступає не лише регулятором, а й активним технологічним партнером. Така синергія забезпечує швидку дифузію інновацій навіть серед консервативних верств населення, оскільки використання державних цифрових сервісів стає повсякденною нормою.

Другою особливістю є примусова релокація ІТ-інфраструктури у хмарні сховища (Cloud Technologies). Якщо до 2022 року перехід на хмари розглядався як засіб оптимізації витрат, то сьогодні це є стратегічним напрямом забезпечення безперервності бізнесу (Business Continuity Planning). Національний банк України оперативно адаптував нормативну базу, дозволивши банкам зберігати та обробляти дані за межами країни, що стимулювало впровадження гібридних архітектур. Це, у свою чергу, відкрило шлях до використання міжнародних інструментів аналітики великих даних та машинного навчання, які раніше були обмежені потужністю локальних серверів [65].

Третя особливість полягає в асиметрії інноваційного розвитку між державними та приватними банками. Державний сектор, до якого належить АБ «Укргазбанк», демонструє неочікувано високу динаміку впровадження екологічних та соціальних інновацій. Це зумовлено участю у міжнародних

програмах відбудови та співпрацею з такими інституціями, як IFC чи ЄБРР. Специфіка полягає в тому, що інновації в державному банку часто мають характер суспільного блага, наприклад, розробка спеціалізованих кредитних продуктів для енергонезалежності громад або фінансування критичного імпорту в умовах високих ризиків.

Для систематизації факторів, що визначають ландшафт інноваційної діяльності в Україні, доцільно розглянути наступну класифікацію.

Таблиця 1.4.

Детермінанти та бар'єри інноваційного розвитку банків в Україні

Група факторів	Стимулюючі фактори (Драйвери)	Стримуючі фактори (Бар'єри)	Специфічний прояв в Україні
Технологічні	Високий рівень кваліфікації вітчизняних IT-фахівців, розвиток 4G/5G мереж.	Застарілі основні системи (Legacy Systems) у деяких великих банках.	Стрімкий перехід на хмарні обчислення та Starlink-інфраструктуру.
Регуляторні	Лібералізація законодавства щодо хмарних послуг, впровадження стандартів ISO 20022.	Жорсткі вимоги до капіталізації та резервування в умовах війни.	Створення регуляторних пісочниць НБУ для тестування фінтех-стартапів.
Соціально-економічні	Запит клієнтів на дистанційне обслуговування через міграцію.	Низька купівельна спроможність та скорочення реальних доходів населення.	Масове опанування цифрового банкінгу внутрішньо переміщеними особами.
Безпекові	Розвиток передових антифрод-систем та біометрії.	Постійні кібератаки з боку країни-агресора та фізична загроза серверам.	Формування унікального досвіду кіберзахисту банківської системи.
Екологічні (ESG)	Попит на енергоефективні рішення, доступ до дешевих західних ресурсів.	Високі ризики руйнування об'єктів, що фінансуються (заставного майна).	Перетворення еко-банкінгу на інструмент виживання енергосистеми.

Таким чином, інноваційний розвиток в Україні відбувається в умовах високої волатильності, де технологічні драйвери часто змушені компенсувати безпекові ризики. Особливої уваги заслуговує стовпчик

специфічних проявів, оскільки він демонструє адаптивність банківської системи. Наприклад, поєднання технологічного драйвера (хмарні обчислення) із безпековим бар'єром (кібератаки) призвело до створення однієї з найбільш захищених банківських систем у Європі. Для АБ «Укргазбанк» це означає необхідність балансування між роллю інноваційного лідера у сфері зелених фінансів та забезпеченням абсолютної доступності послуг через мобільні канали в умовах нестабільного зв'язку.

Продовжуючи аналіз особливостей, варто виділити феномен «стрибка жаби» (Leapfrogging), коли українські банки пропускають проміжні стадії розвитку, які проходили європейські колеги, та одразу впроваджують найсучасніші рішення. Це помітно на прикладі безконтактних платежів та Apple Pay/Google Pay, за рівнем проникнення яких Україна входить до світової десятки. Така особливість пояснюється відсутністю значного тягара застарілої інфраструктури чекових книжок чи складних поштових банківських переказів, що дозволило побудувати систему одразу на базі сучасних карткових технологій та миттєвих розрахунків [61].

Також специфікою є трансформація маркетингових інновацій. В українських реаліях банківський додаток перестав бути просто інструментом для переказу грошей. Він трансформувався у центр надання волонтерської допомоги, купівлі військових облігацій, донаткування та отримання державних виплат (наприклад, «Відновлення»). Це створює новий тип емоційного зв'язку між клієнтом та фінансовою установою, де лояльність базується не на відсоткових ставках, а на надійності та патріотичній позиції банку.

У контексті АБ «Укргазбанк» особливістю є розвиток інновацій у сфері ризик-менеджменту. В умовах відсутності стабільних макроекономічних прогнозів банк впроваджує інтелектуальні системи скорингу, що базуються на нетрадиційних даних (Big Data). Аналіз транзакційної активності, оплати комунальних послуг, пересування клієнта та навіть активності в соціальних мережах дозволяє банку підтримувати

кредитування малого та середнього бізнесу в регіонах, де класичні методи оцінки ризиків вказують на надвисоку небезпеку. Це і є проявом інноваційної адаптивності — здатності банку змінювати алгоритми прийняття рішень швидше, ніж змінюється зовнішнє середовище [3].

Нарешті, важливою рисою є кадровий аспект інноваційного розвитку. Україна володіє потужним IT-сектором, і банки активно конкурують за таланти не лише між собою, а й з глобальними технологічними компаніями. Це призводить до впровадження у банках управлінських інновацій, таких як Agile та Scrum, що дозволяє скорочувати Time-to-Market (час від ідеї до випуску продукту на ринок). В АБ «Укргазбанк» це проявляється у створенні крос-функціональних команд, де екологи, банкіри та програмісти разом розробляють складні продукти для фінансування сонячних електростанцій, що вимагає глибокої експертизи на стику різних галузей.

Таким чином, інноваційний розвиток банків в Україні — це не лише про технології, а про здатність системи трансформувати загрози у можливості, використовуючи цифровізацію як інструмент національної стійкості та економічного відновлення.

Дослідження інноваційного розвитку банківського сектору України неможливе без аналізу технології блокчейн (Distributed Ledger Technology — DLT), яка пройшла шлях від скептичного сприйняття до реальних інфраструктурних кейсів. В українському контексті впровадження блокчейну має свої унікальні риси: воно стимулюється не лише прагненням до технологічного лідерства, а й необхідністю забезпечення прозорості в державному секторі та інтеграції з глобальними цифровими ринками.

Кейс 1. Е-гривня та роль банків у пілотному проекті НБУ

Найбільш масштабним кейсом використання блокчейну на державному рівні в Україні є проект е-гривні — цифрової валюти центрального банку. Українські банки, включаючи АБ «Укргазбанк», розглядаються як ключові агенти розповсюдження цієї валюти.

Теоретична та практична цінність цього кейсу полягає у використанні

блокчейн-платформ (зокрема, розглядалися варіанти на базі Stellar) для проведення миттєвих розрахунків. На відміну від традиційних кореспондентських рахунків, блокчейн дозволяє здійснювати транзакції 24/7 без ризику затримок, що особливо важливо для транскордонних переказів та соціальних виплат. Для банків це інновація, яка змінює модель ліквідності: замість тривалого клірингу операції відбуваються в режимі реального часу з автоматичним підтвердженням у розподіленому реєстрі.

Кейс 2. Торговельне фінансування та акредитиви (Trade Finance)

Один із найбільш успішних прикладів застосування блокчейну в корпоративному сегменті українських банків — це цифровізація документарних операцій. Традиційні акредитиви вимагають обміну величезною кількістю паперових документів між банком-емітентом, банком-бенефіціаром, експортером та імпортером.

Впровадження блокчейну дозволяє створити «єдине джерело істини» для всіх учасників угоди. Кейси використання платформ типу Contour або подібних локальних рішень демонструють, що час випуску акредитива скорочується з декількох днів до декількох годин. Це досягається завдяки тому, що всі документи завантажуються в блокчейн, де їх неможливо підробити, а смарт-контракти автоматично ініціюють оплату при виконанні умов поставки. Для АБ «Укргазбанк», як активного учасника програм підтримки експорту, такий підхід є критично важливим для мінімізації операційних ризиків.

Кейс 3. Токенізація активів та «Зелені» облігації

Специфічним кейсом для АБ «Укргазбанк» є потенціал токенизації екологічних проектів. Блокчейн дозволяє випускати токенозовані облігації (Security Tokens), де кожна одиниця активу підтверджена реальною інвестицією в енергоефективність (наприклад, сонячну станцію).

Використання смарт-контрактів у цьому випадку дозволяє автоматизувати розподіл прибутку між інвесторами залежно від обсягу згенерованої електроенергії. Це усуває потребу в численних посередниках

та аудиторів, оскільки дані з лічильників можуть автоматично потрапляти в блокчейн (через IoT-інтеграцію), забезпечуючи повну прозорість для інвесторів. Такий підхід вирішує проблему довіри, яка є ключовою для залучення іноземних інвестицій у відбудову України.

Таблиця 1.5.

Порівняльний аналіз ефектів від впровадження блокчейн-технологій у
банках

Напрямок впровадження	Традиційна технологія	Блокчейн-рішення	Економічний та операційний ефект
Міжбанківські платежі	Система СЕП, Swift (затримки до 3 днів)	Миттєві перекази (Settlement у реальному часі)	Звільнення ліквідності, відсутність комісій посередників
Ідентифікація (KYC)	Повторна перевірка документів у кожному банку	Децентралізована ідентифікація (Self-Sovereign Identity)	Скорочення витрат на комплаєнс на 30-50%
Сховища даних	Централізовані бази даних (вразливі до атак)	Розподілений реєстр (незмінність даних)	Абсолютний захист від несанкціонованої зміни інформації
Кредитування	Паперові договори, ручний моніторинг застави	Смарт-контракти з авто-виконанням умов	Зниження ризику дефолту через автоматизацію стягнень

Основна цінність блокчейну для української банківської системи полягає не в заміні грошей криптовалютами, а в створенні нової довірчої інфраструктури. В умовах війни, коли фізичні архіви та сервери можуть бути під загрозою, розподіленість даних у блокчейні стає гарантом збереження інформації про права власності та зобов'язання.

Кейс 4. Інтеграція з віртуальними активами та еквайринг

Незважаючи на складну регуляторну ситуацію, українські банки (наприклад, кейси monobank та деяких великих системних банків) активно досліджують можливість інтеграції з крипто-біржами. Це включає створення легальних шлюзів для купівлі/продажу криптоактивів з дотриманням правил AML (боротьби з відмиванням коштів).

Для АБ «Укргазбанк» цей напрям може бути актуальним у контексті транскордонних переказів від діаспори та волонтерських фондів, де блокчейн забезпечує швидкість та низьку вартість транзакцій порівняно з класичними системами переказів [47].

Таким чином, блокчейн в Україні трансформується з «експериментальної іграшки» у фундамент для нової фінансової архітектури. Для АБ «Укргазбанк» впровадження цієї технології є логічним продовженням стратегії цифровізації, що дозволяє поєднати екологічну місію з найсучаснішими методами верифікації та управління активами.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного розвитку фінансових установ.

Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного розвитку банківської установи базуються на поєднанні кількісних та якісних показників, що дозволяють оцінити не лише прямий фінансовий результат, а й стратегічний вплив нововведень на ринкову позицію. Традиційні підходи, такі як розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV) або внутрішньої норми прибутковості (IRR), у банківській сфері часто доповнюються специфічними метриками. Одним із ключових є показник віддачі від інформаційних технологій (ROIT — Return on Information Technology), який вимірює приріст чистого доходу на кожну одиницю інвестицій у цифрову інфраструктуру. Окрім фінансових індикаторів, науковці виділяють групу показників операційної ефективності, зокрема коефіцієнт Cost-to-Income (CIR), що демонструє, наскільки інноваційна автоматизація процесів знижує адміністративні витрати банку. Важливе місце займають також клієнтські метрики, такі як індекс лояльності (NPS), вартість залучення одного клієнта через цифрові канали (CAC) та пожиттєва цінність клієнта (LTV). Для таких установ, як АБ «Укргазбанк», методичний інструментарій розширюється за рахунок оцінки соціально-екологічного

ефекту, де інновація аналізується через призму скорочення викидів вуглецю або обсягу профінансованих енергоефективних проектів.

Глобальні тренди інноваційного розвитку банківського сектору в період 2024-2026 років визначаються переходом від простої цифровізації до побудови інтелектуальних екосистем. Першим фундаментальним трендом є гіперперсоналізація клієнтського досвіду на основі генеративного штучного інтелекту. Це передбачає не просто розсилку пропозицій, а створення індивідуальних фінансових планів та інтерфейсів додатків, що адаптуються під поведінкові паттерни конкретного користувача в режимі реального часу. Другим значущим трендом є розвиток концепції Invisible Banking, коли банківські операції стають безшовним елементом інших сервісів. Це реалізується через розширення використання відкритих API, що дозволяє інтегрувати банківські продукти у платформи електронної комерції, логістики та державних послуг. Третім вектором є кіберстійкість та використання квантово-стійкого шифрування, що стає життєво необхідним у відповідь на зростання складності кібератак [11].

Окрему роль у глобальному контексті відіграє тренд на поєднання фінтеху та екологічної відповідальності, що отримав назву Green FinTech. Це включає впровадження інструментів для відстеження вуглецевого сліду покупок безпосередньо у мобільних додатках, використання блокчейну для верифікації «зелених» облігацій та автоматизацію звітності за стандартами ESG. Для українського банківського ринку ці глобальні тенденції накладаються на необхідність забезпечення Resilience-інновацій — технологій, що гарантують роботу банку в умовах відсутності зв'язку, електроенергії або загрози фізичного знищення інфраструктури.

Таблиця 1.3.

Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінки інновацій

Підхід	Основні індикатори	Переваги	Обмеження
Фінансово-результативний	ROE, ROA, NPV, IRR	Точність розрахунків, зрозумілість для акціонерів	Не враховує стратегічні та соціальні ефекти

Підхід	Основні індикатори	Переваги	Обмеження
Клієнтсько-орієнтований	NPS, Churn Rate, LTV	Орієнтація на довгострокову лояльність ринку	Суб'єктивність опитувань та складність збору даних
Технологічно-операційний	CIR, час обробки транзакції	Оцінка внутрішньої ефективності та економії ресурсів	Не демонструє прямий вплив на прибутковість
Стратегічно-екологічний (ESG)	Обсяг зелених кредитів, соціальний імпакт	Відповідність міжнародним стандартам, залучення грантів	Складність монетизації та відсутність єдиних методик

Для глибокого розуміння методичних підходів, наведених у таблиці 1.3, необхідно детально розшифрувати фінансові та маркетингові індикатори, які є стандартом міжнародної банківської практики та використовуються в аналітиці АБ «Укргазбанк».

Фінансово-результативні індикатори

ROE (Return on Equity) — рентабельність власного капіталу. Цей показник демонструє прибутковість бізнесу для його власників (у випадку «Укргазбанк»у — для держави). Він розраховується як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу. Високий ROE свідчить про те, що інновації ефективно конвертуються у прибуток.

ROA (Return on Assets) — рентабельність активів. Показник відображає ефективність використання всього майна банку (кредитного портфеля, готівки, цінних паперів). Він дозволяє зрозуміти, наскільки якісно менеджмент управляє ресурсною базою для генерування доходу.

NPV (Net Present Value) — чиста теперішня вартість. Це сума дисконтованих майбутніх грошових потоків від інноваційного проекту за вирахуванням початкових інвестицій. Якщо $NPV > 0$, проект вважається доцільним, оскільки він створює додаткову вартість для фінансової установи.

IRR (Internal Rate of Return) — внутрішня норма прибутковості. Це

ставка дисконтування, при якій NPV проекту дорівнює нулю. Вона вказує на максимальну вартість капіталу (наприклад, відсоткову ставку за залученими ресурсами), яку банк може дозволити собі при реалізації інновації, щоб не стати збитковим [53].

Клієнтсько-орієнтовані індикатори

NPS (Net Promoter Score) — індекс лояльності клієнтів. Визначається через опитування: «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте наш банк друзям чи колегам?». Відповіді дозволяють сегментувати клієнтів на «промоутерів», «нейтральних» та «критиків». Для АБ «Укргазбанк» цей показник є критичним при впровадженні нових цифрових інтерфейсів.

Churn Rate — коефіцієнт відтоку клієнтів. Це відсоток користувачів, які припинили користуватися послугами банку за певний період. Зниження цього показника після впровадження інновації (наприклад, нової програми лояльності чи покращеного мобільного додатка) свідчить про успішність розвитку.

LTV (Lifetime Value) — пожиттєва цінність клієнта. Прогнозний показник сукупного чистого прибутку, який банк розраховує отримати від одного клієнта за весь час співпраці з ним. Інновації мають на меті збільшити цей термін та обсяг послуг, які споживає одна особа.

Технологічно-операційні індикатори

CIR (Cost-to-Income Ratio) — співвідношення операційних витрат до операційного доходу. Це один із головних показників ефективності банку. Інноваційний розвиток (автоматизація, перехід у онлайн) спрямований на зниження CIR, оскільки цифрові операції значно дешевші за обслуговування клієнтів у фізичних відділеннях [53].

Стратегічно-екологічні індикатори (ESG)

ESG (Environmental, Social, and Governance) — сукупність стандартів діяльності банку, що включають екологічне спрямування, соціальну відповідальність та високу якість корпоративного управління. Для «Укргазбанк»у як еко-банку ці індикатори включають обсяг «зелених»

кредитів (на сонячні станції, вітрову генерацію, енергомодернізацію) та оцінку вуглецевого сліду проектів, що фінансуються.

Social Impact — соціальний ефект. Оцінка впливу інновацій на добробут суспільства (наприклад, доступність фінансових послуг для мешканців прифронтових територій через цифрові канали або підтримка малого бізнесу в умовах кризи) [53].

Жоден із наведених підходів не може бути використаний ізольовано. Для АБ «Укргазбанк» найбільш доцільним є використання інтегрального підходу, який поєднує фінансову результативність із показниками екологічного впливу. Це дозволяє банку підтримувати статус провідної еко-установи, одночасно демонструючи економічну доцільність інновацій перед державним акціонером. Вибір методики оцінки напряду залежить від стадії життєвого циклу інновації: на етапі впровадження пріоритет надається технологічним показникам, тоді як на етапі масштабування — ринковим та фінансовим результатам.

Ефективність інноваційного розвитку банківської установи є складною багатовимірною категорією, що відображає здатність банку впроваджувати нові технології, продукти та управлінські рішення з метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості функціонування. У сучасних умовах цифровізації фінансового сектору оцінка ефективності інноваційного розвитку набуває особливого значення, оскільки дозволяє визначити результативність інвестицій у технології, а також їх вплив на фінансові та нефінансові показники діяльності.

Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного розвитку банку базуються на комплексному поєднанні кількісних і якісних методів аналізу. Кількісний підхід передбачає використання системи фінансових і операційних показників, що характеризують результативність впровадження інновацій, тоді як якісний підхід орієнтований на оцінку організаційних змін, рівня цифровізації, задоволеності клієнтів та персоналу. Такий синтез дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень

інноваційного розвитку банківської установи [57].

Одним із базових підходів є результативний, який ґрунтується на аналізі досягнутих результатів інноваційної діяльності. У його межах оцінюються показники прибутковості, рентабельності інноваційних проєктів, зростання клієнтської бази та обсягів операцій. Цей підхід дозволяє визначити економічну доцільність інновацій, однак не враховує повною мірою стратегічні аспекти розвитку.

Процесний підхід орієнтований на оцінку ефективності внутрішніх процесів, пов'язаних із впровадженням інновацій. Він включає аналіз швидкості розробки нових продуктів, рівня автоматизації операцій, інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси. Застосування цього підходу дозволяє виявити вузькі місця в організації інноваційної діяльності та визначити напрями її вдосконалення.

Ресурсний підхід передбачає оцінку використання ресурсів, спрямованих на інноваційний розвиток. До них належать фінансові інвестиції, людський капітал, інформаційні та технологічні ресурси. Ефективність у цьому випадку визначається через співвідношення отриманих результатів і витрачених ресурсів, що дозволяє оцінити економічну обґрунтованість інноваційних рішень.

Стратегічний підхід акцентує увагу на довгострокових наслідках інноваційного розвитку. Він передбачає оцінку впливу інновацій на конкурентні позиції банку, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток. У межах цього підходу особливого значення набувають нефінансові показники, такі як рівень клієнтської лояльності, репутація банку та інноваційна культура [5].

Таким чином, методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного розвитку банківської установи мають базуватися на системному та комплексному підході, що враховує як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності. Їх застосування дозволяє не лише оцінити поточний рівень інноваційного розвитку, але й визначити напрями його

подальшого вдосконалення, що є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності банку в умовах цифрової економіки.

Висновки до 1 Розділу

Узагальнюючи теоретичні та методологічні засади дослідження, викладені у першому розділі, можна сформулювати наступні висновки:

Інноваційний розвиток сучасної банківської установи є складним, багатогранним процесом, що полягає не лише у впровадженні окремих технологічних новинок, а у системній трансформації бізнес-моделі, корпоративної культури та методів взаємодії з клієнтами. Встановлено, що банківська інновація — це кінцевий результат інтелектуальної діяльності, спрямований на створення нових або вдосконалення наявних фінансових продуктів, процесів чи управлінських схем, що забезпечує установі додаткові конкурентні переваги та економічний ефект. Специфіка банківських інновацій полягає в їхній нематеріальності, високій швидкості копіювання конкурентами та необхідності суворого дотримання регуляторних вимог, що змушує банки переходити від разових проєктів до моделі безперервного інноваційного пошуку.

Класифікація банківських інновацій дозволила виділити продуктиві, процесні, маркетингові та управлінські нововведення, які в сукупності формують інноваційний потенціал банку. В умовах сучасної економіки особливого значення набувають цифрові та екологічні інновації (Green Banking), які стають ключовими детермінантами сталого розвитку. Для АБ «Укргазбанк» як провідної еко-установи цей напрям є стратегічним пріоритетом, оскільки дозволяє поєднувати фінансову стабільність із реалізацією глобальних цілей екологічної відповідальності та енергонезалежності.

Дослідження особливостей інноваційної діяльності в Україні показало, що вітчизняний банківський сектор демонструє високий рівень адаптивності та стійкості (resilience) до екстремальних викликів.

Ключовими чинниками, що визначають ландшафт українського банкінгу, є глибока інтеграція з державними цифровими сервісами (Дія, СЕП НБУ), вимушена, але ефективна релокація ІТ-інфраструктури у хмарні сховища та активне використання технологій блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій. Феномен стрибкоподібного розвитку (leapfrogging) дозволив Україні стати одним із лідерів за рівнем проникнення безконтактних платежів та цифрового банкінгу, попри складні макроекономічні умови та воєнний стан.

Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності інновацій засвідчив, що традиційні фінансові показники (ROE, ROA, NPV) мають бути доповнені специфічними клієнтськими метриками (NPS, LTV) та індикаторами операційної ефективності (CIR). Для комплексного оцінювання інноваційного розвитку державних банків, таких як АБ «Укргазбанк», критично важливим є використання ESG-метрик, які дозволяють кількісно та якісно виміряти соціальний та екологічний імпакт від впроваджених технологій. Тільки синергія фінансової результативності та соціальної цінності може служити реальним показником успішності інноваційної стратегії банку.

Визначено, що впровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн) та штучного інтелекту є безальтернативним шляхом розвитку для збереження конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Блокчейн-рішення в торговельному фінансуванні та токенизації активів відкривають нові можливості для залучення інвестицій у відбудову України, забезпечуючи при цьому незмінність та прозорість даних.

Таким чином, сформований теоретичний базис підтверджує, що для АБ «Укргазбанк» інноваційний розвиток є єдиним дієвим інструментом забезпечення довгострокової стійкості, який дозволяє перетворювати виклики нестабільного середовища на можливості для технологічного лідерства в енергоефективному та цифровому банкінгу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АБ «Укргазбанк»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності АБ «Укргазбанк» у поточному періоді.

Діяльність АБ «Укргазбанк» як державного банку (де частка держави перевищує 75%) регулюється багаторівневою системою законодавства. Фундаментальну основу складають Господарський та Цивільний кодекси України, проте спеціальне регулювання визначається Законом України «Про банки і банківську діяльність». Зокрема, стаття 7 цього Закону встановлює особливості управління державними банками, де ключову роль відіграє Наглядова рада, більшість членів якої є незалежними.

У поточному періоді (2024–2026 рр.) діяльність банку жорстко регламентується Постановою НБУ №161, що стосується заходів із забезпечення стійкості банківської системи в умовах воєнного стану. Окремим вектором регулювання є Стратегія реформування державного банківського сектору, затверджена Кабінетом Міністрів України. Згідно з нею, «Укргазбанк» визначений як об'єкт для потенційної приватизації, що накладає на нього додаткові вимоги щодо прозорості та відповідності стандартам корпоративного управління OECD [1].

Важливим аспектом є регулювання «зеленого фінансування». Оскільки банк позиціонує себе як еко-банк, його внутрішні положення корелюють із таксономією ЄС щодо сталого фінансування та вимогами НБУ щодо розкриття інформації про управління екологічними та соціальними ризиками (ESG-ризиками).

Для об'єктивної оцінки діяльності АБ «Укргазбанк» у поточному періоді недостатньо стандартного коефіцієнтного аналізу. Сучасна методологія передбачає комплексний підхід, що включає:

1. Система CAMELSO:

НБУ використовує оновлену систему оцінки ризиків, де особлива увага приділяється:

- С (Capital Adequacy): Адекватність капіталу з урахуванням результатів стрес-тестування.
- А (Asset Quality): Якість активів, зокрема динаміка NPL (непрацюючих кредитів) та рівень покриття їх резервами.
- М (Management): Ефективність корпоративного управління в умовах релокації бізнесів та цифровізації.
- Е (Earnings): Стійкість прибутку (співвідношення чистого процентного доходу до доходу від операцій з цінними паперами).
- L (Liquidity): Коефіцієнти LCR та NSFR.
- S (Sensitivity): Чутливість до ринкових ризиків, зокрема відсоткового та валютного.
- О (Operations): Операційна стійкість та кіберзахист [4].

2. Оцінка стійкості (Resilience Assessment):

З 2024 року методологія включає оцінку життєздатності бізнес-моделі банку. Для «Укргазбанк»у це означає перевірку здатності генерувати прибуток без врахування наддоходів від депозитних сертифікатів НБУ, що є критичним для наукового аналізу його реальної економічної ефективності.

3. Розрахунок економічної доданої вартості (\$EVA\$):

У науковому контексті доцільно використовувати модель \$EVA\$ для визначення реального прибутку банку після вирахування вартості всього інвестованого капіталу (включаючи капітал держави):

$$EVA = NOPAT - (Capital \times WACC)$$

де:

- NOPAT — чистий операційний прибуток після оподаткування;
- Capital — сума власного та залученого капіталу;

— WACC — середньозважена вартість капіталу [1].

4. Коефіцієнти ефективності:

- Cost-to-Income Ratio (CIR): Показує відношення операційних витрат до операційного доходу. Для державних банків у 2025 році цільовий показник становить нижче 50%.
- Net Interest Margin (NIM): Чиста процентна маржа, що демонструє ефективність управління активними та пасивними операціями.

АБ «Укргазбанк» завершив перехід на стандарти Базель III, що передбачає впровадження буферів капіталу:

- Буфер консервації капіталу;
- Контрциклічний буфер (актуалізований НБУ у 2024 році через відновлення кредитування);
- Буфер системної важливості (0,75–1% для «Укргазбанку») [4].

Методологія аналізу також має враховувати перехід на міжнародний стандарт фінансової звітності IFRS 9, який базується на моделі очікуваних кредитних збитків (ECL), а не понесених збитків. Це вимагає від банку використання складних математичних моделей прогнозування дефолтів (PD) та втрат у разі дефолту (LGD).

Специфіка нормативно-правового статусу АБ «Укргазбанк» визначається його роллю як системно важливої фінансової установи з переважною державною часткою у статутному капіталі. Діяльність банку базується на положеннях Господарського та Цивільного кодексів України, проте ключовим регуляторним актом є Закон України «Про банки і банківську діяльність». Особлива увага у ст. 7 цього Закону приділяється механізмам управління державними банками, що передбачає функціонування незалежної наглядової ради як інструменту мінімізації політичного впливу на комерційні рішення. В умовах 2024–2026 років регуляторне поле доповнюється постановами Національного банку України, зокрема тими, що стосуються підтримання стійкості банківської системи під час воєнного стану та поступового впровадження вимог Базель III.

Важливим стратегічним орієнтиром є виконання положень Стратегії розвитку державного банківського сектору, яка передбачає підготовку банку до часткової або повної приватизації за участю міжнародних фінансових організацій. Оскільки «Укргазбанк» спеціалізується на екологічному банкінгу, його внутрішня нормативна база також адаптована до європейських стандартів таксономії сталого фінансування та принципів екологічного, соціального та корпоративного управління [19].

Методологія оцінки фінансового стану банку в поточному періоді базується на комплексному поєднанні кількісних та якісних показників. Використання системи CAMELSO дозволяє оцінити адекватність капіталу, якість активів, ефективність менеджменту, прибутковість, ліквідність, чутливість до ринкових ризиків та операційну стійкість. В умовах макроекономічної нестабільності особливого значення набуває оцінка життєздатності бізнес-моделі через аналіз здатності банку генерувати чистий операційний прибуток без врахування тимчасових доходів від інструментів монетарної політики. Науковий підхід до аналізу також передбачає розрахунок економічної доданої вартості, де прибуток корегується на вартість всього залученого капіталу, що дозволяє визначити реальну ефективність використання державних ресурсів. Впровадження міжнародного стандарту фінансової звітності 9 змушує банк використовувати прогностні моделі оцінки кредитних збитків, що базуються на імовірності дефолту та рівні втрат у разі дефолту, забезпечуючи високу точність формування резервів.

Процес формування ресурсної бази банку у 2024–2026 роках демонструє високу залежність від монетарного середовища та рівня довіри вкладників. Основу зобов'язань складають кошти клієнтів, причому спостерігається позитивна динаміка трансформації короткострокових залишків на рахунках у строкові депозити фізичних та юридичних осіб [35]. Це стало можливим завдяки гнучкій відсотковій політиці та активній участі банку в державних соціальних програмах. Кошти юридичних осіб

представлені переважно залишками стратегічно важливих підприємств енергетичної галузі та інфраструктурного сектору, що забезпечує банку стабільний приплив ліквідності. Важливою складовою пасивів залишаються кредитні лінії від міжнародних фінансових установ, таких як Європейський банк реконструкції та розвитку, що спрямовані на підтримку проектів енергоефективності.

Для оцінки ефективності управління пасивами ключовим є моніторинг вартості залучених коштів та показника чистого стабільного фінансування. Рівень ліквідності банку значно перевищує встановлені регулятором нормативи, що досягається за рахунок диверсифікації джерел фондування та збалансованого співвідношення між валютними та гривневими зобов'язаннями. Стабільність пасивної бази дозволяє банку підтримувати оптимальний рівень чистої процентної маржі навіть в умовах поступового зниження ринкових відсоткових ставок.

Активні операції банку в поточному періоді спрямовані на поєднання прибутковості з підтримкою критичних секторів національної економіки. Пріоритетним напрямом залишається кредитування в межах програми «Доступні кредити 5-7-9», що дозволяє банку нарощувати кредитний портфель при мінімальних ризиках завдяки державним гарантіям. Галузева структура активів свідчить про концентрацію на екологічних проектах, агропромисловому комплексі та переробній промисловості. Окрім класичного кредитування, значна частка активів розміщена у високоліквідних інструментах, зокрема в облігаціях внутрішньої державної позики та депозитних сертифікатах Національного банку. Це забезпечує банку надійний потік процентних доходів та високу здатність до виконання зобов'язань перед клієнтами [1].

Якість кредитного портфеля контролюється через систему управління ризиками, що передбачає регулярне стрес-тестування та активну роботу з проблемною заборгованістю. Рівень непрацюючих кредитів у банку поступово знижується завдяки реалізації програм реструктуризації та

списання безнадійних активів за рахунок сформованих резервів. Показник покриття резервами потенційних збитків утримується на консервативно високому рівні, що підтверджує фінансову стійкість установи. Сучасна стратегія управління активами також включає цифровізацію процесів кредитування, що скорочує час прийняття рішень та підвищує операційну ефективність банку в конкурентному середовищі.

Для оцінки ефективності діяльності банку проаналізуємо динаміку ключових показників за період 2021–2025 років [1].

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових показників АБ «Укргазбанк» (2021–2025 рр.)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз/9 міс)
Чистий прибуток, млн грн	3 820	-3 860	4 680	5 210	3 899
Активи (нетто), млрд грн	131,0	158,4	182,5	194,2	189,1
Кредитний портфель, млрд грн	68,2	74,5	78,9	81,4	84,2
Власний капітал, млрд грн	12,8	9,4	14,1	18,5	21,2
Адекватність регулятивного капіталу (Н2), %	13,8%	10,2%	14,5%	16,1%	15,7%
Рентабельність активів (ROA), %	2,9%	-2,4%	2,6%	2,7%	2,3%

Показники фінансової діяльності банківської установи свідчать про поступове відновлення її стабільності та адаптацію до складних умов

функціонування, зокрема в період воєнного часу та посткризового відновлення. Аналіз ключових параметрів дозволяє зробити висновки щодо ефективності діяльності банку, рівня його фінансової стійкості та якості управління активами.

Прибутковість банку зазнала суттєвих коливань у досліджуваний період. Так, у 2022 році фінансовий результат був від'ємним, що було зумовлено необхідністю формування значних резервів під кредитні ризики в умовах повномасштабного вторгнення та високого рівня економічної невизначеності. Банківська система в цілому зіткнулася з погіршенням якості кредитного портфеля, що вимагало підвищених відрахувань у резерви та, відповідно, призвело до зниження фінансових результатів. Водночас уже у 2023–2024 роках спостерігається стрімке відновлення прибутковості банку. Це стало можливим завдяки ефективному управлінню активами та орієнтації на інструменти з гарантованою дохідністю, зокрема депозитні сертифікати Національного банку України та облігації внутрішньої державної позики. Високі процентні доходи від цих інструментів забезпечили стабілізацію прибутку та створили основу для подальшого фінансового зростання. Крім того, важливу роль відіграло поступове відновлення економічної активності та підвищення платоспроможності клієнтів.

Рівень капіталізації банку залишається на високому рівні, що є важливим показником його надійності та здатності протистояти ризикам. Зокрема, показник адекватності регулятивного капіталу (Н2) станом на 2025 рік досяг рівня 15,7%, що суттєво перевищує встановлені нормативні вимоги Національного банку України. Навіть з урахуванням посилення регуляторних вимог у 2024–2025 роках банк демонструє значний запас міцності, що свідчить про ефективну політику управління капіталом. Високий рівень капіталізації дозволяє банку не лише виконувати нормативні вимоги, але й активно розвивати свою діяльність, збільшуючи обсяги операцій та інвестуючи у нові напрями розвитку. Крім того, це підвищує

довіру з боку клієнтів та інвесторів, що є важливим фактором конкурентоспроможності на фінансовому ринку [1].

Аналіз структури активів банку свідчить про позитивні зміни у напрямі зниження ризикованості та підвищення стабільності. Зокрема, спостерігається поступове зростання частки кредитів, номінованих у національній валюті, що є важливим фактором зниження валютних ризиків. Одночасно відбувається скорочення частки валютних кредитів, яка у 2025 році становить 27,46%. Така тенденція є результатом свідомої політики банку, спрямованої на мінімізацію впливу коливань валютного курсу на якість кредитного портфеля. Переорієнтація на гривневе кредитування також сприяє підвищенню доступності фінансових ресурсів для клієнтів та стимулює розвиток внутрішнього ринку. У сукупності ці зміни свідчать про вдосконалення структури активів банку, що позитивно впливає на його фінансову стійкість та здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного економічного середовища [1].

Сучасний етап розвитку АБ «Укргазбанк» характеризується інтенсивним впровадженням інноваційних технологій, що є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності в умовах цифровізації фінансового сектору. Стратегічний акцент переміщено на розвиток дистанційних каналів обслуговування, що дозволяє оптимізувати операційні витрати та підвищити рівень інклюзивності банківських послуг. Впровадження оновленої ІТ-архітектури базується на використанні хмарних технологій та відкритих інтерфейсів програмування API, що забезпечує швидку інтеграцію з державними сервісами, такими як застосунок Дія. Це дозволило банку автоматизувати процеси ідентифікації клієнтів та відкриття рахунків, що є критично важливим для підтримки внутрішньо переміщених осіб та малого бізнесу.

Особлива увага приділяється кібербезпеці та забезпеченню безперервності бізнес-процесів. В умовах постійних кіберзагроз банк інвестує у багаторівневі системи захисту даних, включаючи впровадження

протоколів біометричної автентифікації та систем моніторингу транзакцій у реальному часі на основі штучного інтелекту. Операційна стійкість банку підкріплюється розвиненою мережею резервних центрів обробки даних та автономними системами енергозабезпечення регіональних відділень, що гарантує доступ клієнтів до фінансових ресурсів за будь-яких обставин.

Для оцінки результативності впроваджених заходів доцільно проаналізувати динаміку ключових показників ефективності. Нижче наведено порівняльний аналіз фінансової результативності та операційної ефективності банку за останній п'ятирічний період [4].

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз показників ефективності АБ «Укргазбанк» у 2021–
2025 роках

Категорія показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік (прогноз)
Коефіцієнт ефективності (CIR), %	52,4	64,8	48,2	45,6	44,1
Чиста процентна маржа (NIM), %	4,1	3,8	5,2	5,5	5,3
Частка комісійних доходів у структурі, %	18,5	14,2	16,8	19,4	21,2
Кількість активних користувачів мобільного додатку, тис. осіб	450	620	890	1150	1400
Витрати на ІТ та кібербезпеку, млн грн	320	480	550	680	750

Аналіз наведених даних свідчить про поступове покращення показника CIR, що вказує на зростання операційної ефективності. Зниження цього коефіцієнта після пікового значення у 2022 році відбулося завдяки автоматизації бек-офісних функцій та оптимізації мережі фізичних відділень. Зростання частки комісійних доходів підтверджує успішність

стратегії диверсифікації джерел прибутку та зниження залежності від чистого процентного доходу, що є ознакою стійкої бізнес-моделі.

Перспективний розвиток АБ «Укргазбанк» визначений новою стратегією, яка охоплює період до 2029 року. Головною метою залишається підготовка фінансової установи до залучення приватного капіталу. Процес приватизації розглядається як інструмент підвищення ринкової вартості банку та залучення сучасних управлінських практик міжнародного рівня. У поточному періоді банк зосереджений на очищенні балансу від токсичних активів та підвищенні прозорості корпоративної звітності згідно з вимогами Міжнародної фінансової корпорації (IFC), яка виступає стратегічним партнером у цьому процесі [1].

Економічна характеристика майбутньої діяльності банку передбачає подальшу експансію у сегменті фінансування відновлюваної енергетики та проектів з декарбонізації промисловості. «Укргазбанк» прагне стати головним фінансовим хабом для реалізації програм повоєнного відновлення України, залучаючи ресурси міжнародних донорів для кредитування муніципальних проектів та відбудови житлового фонду. Важливим вектором залишається підтримка експортоорієнтованих підприємств через інструменти торговельного фінансування та гарантійні схеми.

Завершальним етапом аналізу організаційно-економічної діяльності банку є оцінка його ролі у забезпеченні макрофінансової стабільності країни. Як державна установа, «Укргазбанк» виконує функцію провідника державної грошово-кредитної політики, забезпечуючи безперебійне функціонування платіжних систем та доступність капіталу для реального сектору економіки. Подальша трансформація банку в універсальну цифрову екосистему дозволить не лише зберегти лідерські позиції на внутрішньому ринку, але й стати привабливим об'єктом для іноземних інвесторів у довгостроковій перспективі.

2.2 Оцінка інноваційного потенціалу та аналіз впроваджених банківських продуктів (Еко-банкінг, фінтех-рішення).

Оцінка інноваційного потенціалу та аналіз впроваджених банківських продуктів АБ «Укргазбанк» у сучасному економічному дискурсі розглядається як стратегічний вектор трансформації державної фінансової установи в універсальний технологічний хаб. Розвиток інноваційного потенціалу банку базується на синергії екологічної відповідальності та впровадження передових фінтех-рішень, що дозволяє установі не лише утримувати ринкові позиції, а й формувати нові ніші у вітчизняному банківському секторі.

Методологічні підходи до оцінки інноваційного потенціалу АБ «Укргазбанк» включають аналіз ресурсного, результативного та управлінського компонентів. Ресурсний компонент визначається обсягом інвестицій у цифрову інфраструктуру, наявністю кваліфікованого ІТ-персоналу та доступом до міжнародних технологічних експертиз через партнерство з IFC та іншими глобальними інституціями. Результативний компонент характеризується кількістю та якістю впроваджених інноваційних продуктів, їхньою часткою у структурі доходів банку та рівнем задоволеності клієнтів цифровими сервісами. Управлінський компонент відображає здатність менеджменту оперативно реагувати на зміни технологічного ландшафту та інтегрувати інновації у загальну стратегію розвитку банку [3].

Ключовим диференціатором інноваційної діяльності банку є концепція еко-банкінгу. «Укргазбанк» став першим в Україні, хто системно запровадив фінансові інструменти, спрямовані на підтримку сталого розвитку. Інноваційність у цьому контексті проявляється не лише у специфіці об'єктів кредитування, таких як відновлювана енергетика чи енергоефективна модернізація, а й у впровадженні спеціалізованих методик оцінки екологічних ризиків. Банк використовує унікальну систему

технічного та екологічного консалтингу, що інтегрована у процес прийняття кредитних рішень. Це дозволяє мінімізувати кредитні ризики та забезпечити високу якість активів, оскільки енергоефективні проекти демонструють вищу стійкість до економічних коливань порівняно з традиційними галузями.

Фінтех-рішення банку у 2024–2026 роках зосереджені на побудові безшовної клієнтської екосистеми. Основна увага приділяється розвитку мобільного додатку Екобанк, який трансформувася з інструменту управління рахунками у повноцінну платформу фінансових та нефінансових послуг. Впровадження технологій штучного інтелекту для аналізу клієнтської поведінки дозволило банку перейти до моделі персоналізованих пропозицій, що значно підвищило конверсію маркетингових кампаній. Важливим аспектом інноваційності є впровадження хмарних рішень для обробки великих масивів даних, що забезпечує високу швидкість транзакцій та надійність сервісів навіть за умов пікових навантажень.

Ефективність впроваджених інноваційних продуктів та динаміку розвитку технологічного потенціалу банку можна простежити за допомогою аналітичних показників, наведених у наступній таблиці [3].

Таблиця 2.3.

Аналіз результативності впровадження інноваційних та екологічних продуктів АБ «Укргазбанк» (2022–2026 рр.)

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік (прогноз)
Портфель зелених кредитів, млрд грн	28,4	34,6	41,2	48,5	55,0
Частка цифрових каналів у продажах продуктів, %	32,5	45,2	58,4	67,1	75,0
Кількість транзакцій через API партнерів, млн од.	1,8	4,5	12,3	25,6	40,0

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2026 рік (прогноз)
Рівень автоматизації кредитних рішень для МСБ, %	15,0	30,0	55,0	72,0	85,0
Економія викидів CO2 за рахунок профінансованих проектів, млн т	1,12	1,35	1,62	1,98	2,40

Виходячи з цієї інформації, банк демонструє експоненціальне зростання у сфері цифрової взаємодії з клієнтами. Особливо показовим є стрімке збільшення кількості транзакцій через відкриті API, що вказує на успішну інтеграцію банку у загальнонаціональну фінтех-інфраструктуру та активну співпрацю з необанками, маркетплейсами та державними сервісами. Зростання частки автоматизації кредитних рішень для малого та середнього бізнесу з 15% до прогнозованих 85% свідчить про радикальну зміну операційної моделі банку, де людський фактор мінімізується на користь алгоритмічного скорингу. Портфель зелених кредитів продовжує стабільно зростати, що підтверджує незмінність стратегічного курсу та високу затребуваність еко-продуктів на ринку [1].

Аналіз інноваційного потенціалу також вимагає розгляду внутрішніх процесів банку. Впровадження методології Agile у розробку продуктів дозволило скоротити Time-to-Market (час від виникнення ідеї до виходу продукту на ринок) у два рази. Банк активно розвиває напрям Open Banking, створюючи умови для безпечного обміну даними з іншими учасниками фінансового ринку. Це відкриває можливості для створення агрегаторів фінансових послуг, де клієнт може керувати своїми активами у різних банках через єдиний інтерфейс «Укргазбанк»у.

У сегменті роздрібного бізнесу інноваційні продукти банку спрямовані на популяризацію екологічного споживання. Впровадження карток із переробленого пластику, бонусна програма за енергоефективні покупки та можливість розрахунку вуглецевого сліду транзакцій у додатку

формують унікальну ціннісну пропозицію. Фінтех-рішення банку також включають розвиток інструментів віртуальної комерції та безконтактних платежів, що базуються на технологіях токенизації.

Окремим вектором інноваційного розвитку є використання блокчейн-технологій для верифікації зелених сертифікатів. Це дозволяє забезпечити повну прозорість цільового використання коштів у межах зеленого фінансування та спрощує звітність перед міжнародними інвесторами. Такий підхід підвищує інвестиційну привабливість банку та зміцнює його репутацію як надійного партнера у сфері сталого розвитку.

Таким чином, оцінка інноваційного потенціалу АБ «Укргазбанк» дозволяє зробити висновок про високий рівень адаптивності установи до викликів цифрової економіки. Поєднання глибокої експертизи в еко-банкінгу з агресивним впровадженням фінтех-інновацій створює стійку базу для довгострокового розвитку. Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз впливу генеративного штучного інтелекту на ефективність банківського консультування та ризик-менеджменту в державному банківському секторі.

Специфіка фінтех-стратегії АБ «Укргазбанк» у 2024–2026 роках полягає у переході від моделі ізольованого банківського сервісу до концепції Banking-as-a-Service. Це передбачає глибоку інтеграцію банківських функцій у сторонні цифрові платформи, насамперед державні сервіси. Співпраця з екосистемою Дія стала етальонним кейсом для державного сектора. Інноваційність цього партнерства виражається у впровадженні технології дистанційного шерингу документів, що дозволяє клієнтам банку проходити повну верифікацію та відкривати рахунки без фізичної присутності у відділенні. Такий підхід радикально знижує операційні витрати на залучення одного клієнта та забезпечує безперебійність надання послуг в умовах обмеженої мобільності населення [1]. Окрім роздрібного сегменту, банк реалізував інтеграцію з порталом Дія.Бізнес, запропонувавши підприємцям автоматизований доступ до грантових

програм та пільгового фінансування, де перевірка відповідності критеріям програми здійснюється алгоритмами банку у режимі реального часу через обмін даними з державними реєстрами.

Окремим інтелектуальним активом банку є унікальна система еко-скорингу, яка не має аналогів на українському ринку. На відміну від традиційного кредитного аналізу, що базується суто на фінансових показниках платоспроможності, еко-скоринг «Укргазбанк»у включає багаторівневу оцінку екологічного впливу проекту. Алгоритм базується на використанні вагових коефіцієнтів для різних типів екологічних ризиків: кліматичних, регуляторних та репутаційних. Математична модель оцінки передбачає розрахунок очікуваної економії енергоресурсів та зниження емісії парникових газів на кожную інвестовану гривню. Це дозволяє банку формувати портфель активів з високим рівнем ESG-відповідності, що є критичною вимогою для залучення дешевого фондування від міжнародних фінансових інституцій. Впровадження інструментів машинного навчання у систему скорингу дозволило банку накопичувати дані про фактичну енергоефективність реалізованих проектів та коригувати прогнознi моделі для майбутніх позичальників, створюючи самонавчальну систему ризик-менеджменту.

Розвиток інноваційних продуктів нерозривно пов'язаний із посиленням архітектури кібербезпеки, яка у поточному періоді розглядається не як допоміжна функція, а як фундаментальна характеристика банківського продукту. АБ «Укргазбанк» впровадив концепцію Zero Trust Architecture, яка передбачає постійну верифікацію будь-якого запиту до інформаційних систем банку, незалежно від його походження. У мобільних застосунках та системах дистанційного обслуговування інтегровано технологію поведінкової біометрії, яка аналізує спосіб взаємодії користувача з пристроєм для виявлення аномальної активності, що може свідчити про компрометацію облікового запису. Для захисту транзакцій у сфері електронної комерції банк використовує

протоколи динамічної автентифікації та технологію токенізації, що дозволяє уникнути передачі реальних реквізитів платіжних карток через мережу. Високий рівень захищеності інноваційних рішень підтверджується регулярними аудитами на відповідність стандарту PCI DSS та успішним проходженням стрес-тестів на кіберстійкість, організованих регулятором [3].

Аналіз впроваджених фінтех-рішень також демонструє успіхи у сфері автоматизації внутрішніх бізнес-процесів через впровадження технології Robotic Process Automation (RPA). Роботизовані алгоритми взяли на себе виконання рутинних операцій у бек-офісі, таких як звірка транзакцій, формування обов'язкової звітності та обробка типових запитів клієнтів. Це дозволило банку переорієнтувати людський капітал на виконання аналітичних завдань та розвиток нових продуктів. Інноваційний потенціал банку також реалізується через підтримку внутрішнього підприємництва та функціонування пісочниці для тестування нових гіпотез. Такий підхід забезпечує гнучкість державної структури та її здатність конкурувати з гнучкими небанками.

Додатковим фактором успіху інноваційної моделі банку є розвиток відкритої банківської платформи Open Banking API. Надаючи розробникам фінансових сервісів доступ до певних функціональних можливостей банку через безпечні інтерфейси, «Укргазбанк» стає частиною широкої мережі фінансових послуг. Це стимулює створення інноваційних сервісів, таких як автоматизовані системи управління особистими фінансами (PFM), інтегровані бухгалтерські сервіси для ФОП та платформи для миттєвого розрахунку вуглецевого сліду [2]. Впровадження цих рішень сприяє зміцненню лояльності клієнтів та формуванню образу «Укргазбанк»у як найбільш прогресивного державного банку, що задає тренди у поєднанні фінансів, екології та технологій.

Важливим аспектом інноваційності є також впровадження хмарних обчислень для забезпечення масштабованості сервісів. Перехід на гібридну

хмарну модель дозволив банку оперативно нарощувати обчислювальні потужності в періоди пікових навантажень, наприклад, під час масових виплат державних допомог або великих розпродажів. Це гарантує стабільність роботи мобільного додатка та веб-інтерфейсів, запобігаючи відмовам у обслуговуванні. Таким чином, інноваційна діяльність АБ «Укргазбанк» є багатогранним процесом, що охоплює як зовнішні клієнтські сервіси, так і глибинну трансформацію внутрішньої технологічної та управлінської культури.

Перспективи подальшого розвитку інноваційного потенціалу АБ «Укргазбанк» у період до 2029 року пов'язані із впровадженням технологій генеративного штучного інтелекту та підготовкою до інтеграції з цифровою валютою центрального банку (е-гривнею). Використання великих мовних моделей дозволить банку трансформувати клієнтську підтримку в інтелектуальний консалтинг, де автоматизовані асистенти зможуть надавати персоналізовані поради щодо енергоефективності та оптимізації податкового навантаження для малого бізнесу. Науковий аналіз вказує на те, що така гіперперсоналізація сервісів стане ключовим фактором утримання клієнтів у посткризовий період [1].

Окремим стратегічним напрямом є розробка рішень на базі Web3 для верифікації зелених активів. Впровадження децентралізованих реєстрів дозволить створити прозору систему відстеження екологічного ефекту від кожної кредитної гривні, що мінімізує ризики грінвошингу та забезпечить беззаперечну довіру міжнародних інвесторів. Це зміцнить позиції «Укргазбанк»у як головного оператора фінансових ресурсів для зеленої трансформації України.

Загалом, проведена оцінка інноваційного потенціалу та аналіз впроваджених продуктів свідчать про успішну конвергенцію державних інтересів та сучасних фінтех-трендів. АБ «Укргазбанк» демонструє здатність не лише адаптуватися до технологічних викликів, а й виступати ініціатором цифрових змін у банківській системі. Подальше масштабування

еко-банкінгу та поглиблення цифровізації стануть надійним фундаментом для підвищення ринкової вартості банку та його успішної приватизації в майбутньому.

2.3. SWOT-аналіз інноваційної діяльності банку в умовах воєнного стану та нестабільності.

Інноваційна діяльність банківських установ у сучасних умовах характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлено як загальними тенденціями цифровізації фінансового сектору, так і специфічними викликами, пов'язаними з воєнним станом та нестабільністю економічного середовища. «Укргазбанк», як один із провідних державних банків України, активно впроваджує інноваційні рішення у сфері цифрових продуктів, дистанційного обслуговування клієнтів та розвитку екологічно орієнтованого банкінгу. У зв'язку з цим проведення SWOT-аналізу інноваційної діяльності банку дозволяє визначити його сильні та слабкі сторони, а також оцінити зовнішні можливості та загрози, що впливають на подальший розвиток.

До сильних сторін інноваційної діяльності «Укргазбанк»у слід віднести наявність значного досвіду впровадження інноваційних фінансових продуктів та цифрових сервісів. Банк активно розвиває дистанційні канали обслуговування, мобільний банкінг та онлайн-сервіси для клієнтів, що дозволяє забезпечувати безперервність роботи навіть в умовах воєнного стану. Важливою перевагою є також підтримка з боку держави, що створює додаткові можливості для фінансування інноваційних проєктів та зменшує рівень фінансових ризиків. Крім того, «Укргазбанк» має позитивний імідж установи, що підтримує екологічні та соціально відповідальні ініціативи, що сприяє підвищенню довіри клієнтів і партнерів.

До сильних сторін також можна віднести достатній рівень технологічної готовності банку до впровадження цифрових рішень.

Наявність сучасної інформаційної інфраструктури дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та впроваджувати нові продукти. Важливим фактором є також досвід співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, що сприяє впровадженню інноваційних підходів до управління та розвитку банківської діяльності.

Разом з тим інноваційна діяльність «Укргазбанк»у має і певні слабкі сторони. Однією з основних проблем є обмеженість фінансових ресурсів у період воєнного стану, що стримує реалізацію масштабних інноваційних проєктів. Крім того, значна частина ресурсів банку спрямовується на забезпечення стабільності та підтримку ліквідності, що зменшує можливості для інвестицій у нові технології. Слабкою стороною є також певна залежність від державної політики та регуляторних змін, що може уповільнювати процес прийняття управлінських рішень [1].

До слабких сторін можна віднести і наявність організаційних обмежень, пов'язаних із необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації. Умови воєнного стану потребують значної гнучкості та оперативності, що не завжди можливо забезпечити в межах традиційної організаційної структури. Крім того, частина інноваційних проєктів може відкладатися через високий рівень ризиків та невизначеність економічного середовища.

Водночас зовнішнє середовище створює для «Укргазбанк»у значні можливості для розвитку інноваційної діяльності. Однією з ключових можливостей є прискорення цифровізації фінансового сектору, що стимулює банки до впровадження нових технологій та розвитку дистанційних каналів обслуговування. Зростання попиту на онлайн-послуги, мобільний банкінг та безготівкові розрахунки створює сприятливі умови для розвитку інноваційних продуктів. Крім того, міжнародна підтримка України відкриває нові можливості для залучення фінансування інноваційних проєктів.

До можливостей також слід віднести розвиток екологічного банкінгу

та фінансування проєктів сталого розвитку. «Укргазбанк» має значний досвід у цій сфері, що дозволяє йому зміцнити свої позиції на ринку та залучити нових клієнтів. Зростання уваги до соціально відповідального бізнесу також створює сприятливі умови для розвитку інноваційних продуктів, орієнтованих на підтримку екологічних та соціальних ініціатив.

Разом з тим зовнішнє середовище характеризується значними загрозами, які можуть негативно впливати на інноваційну діяльність банку. Насамперед це пов'язано з нестабільністю економічної ситуації, високим рівнем інфляції та зниженням платоспроможності клієнтів. Воєнний стан також створює додаткові ризики, пов'язані з пошкодженням інфраструктури, зниженням економічної активності та підвищенням кредитних ризиків. Крім того, зростає конкуренція з боку інших банків та фінтех-компаній, які активно впроваджують інноваційні рішення [2].

До загроз можна віднести і ризики кібербезпеки, які значно зростають у період воєнного стану. Банки стають об'єктами кібератак, що потребує додаткових витрат на захист інформаційних систем. Крім того, нестабільність регуляторного середовища та можливі зміни законодавства також можуть впливати на інноваційну діяльність банку.

Таким чином, SWOT-аналіз інноваційної діяльності «Укргазбанк»у свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку навіть в умовах воєнного стану та нестабільності. Сильні сторони банку, зокрема досвід впровадження інновацій, підтримка держави та позитивний імідж, створюють основу для подальшого розвитку. Водночас існуючі слабкі сторони та зовнішні загрози потребують розробки ефективної стратегії управління інноваційною діяльністю, що дозволить банку зберегти конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Для систематизації результатів аналізу сформовано матрицю SWOT-аналізу, яка відображає взаємозв'язок внутрішніх факторів та зовнішнього середовища.

Таблиця 2.4.

Матриця SWOT-аналізу інноваційної діяльності АБ «Укргазбанк» (2025-2026 pp.)

Фактори аналізу	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Зовнішні можливості (Opportunities)	Використання лідерства в еко-банкінгу для залучення грантів на цифровізацію відновлення України.	Прискорення корпоративної реформи для зменшення бюрократії при впровадженні інновацій.
Зовнішні загрози (Threats)	Спрямування високої ліквідності на створення хмарних резервних систем для захисту від кібератак.	Оптимізація витрат на застарілі технології для підтримки операційної рентабельності в кризу.

Дана таблиця вказує на стратегічну необхідність використання синергії між статусом еко-банку та сучасними хмарними технологіями. Найбільш перспективною стратегією для «Укргазбанк»у є стратегія прориву, яка передбачає використання сильних сторін для реалізації зовнішніх можливостей. Це означає, що банк повинен інтегрувати свої зелені продукти у цифрові державні сервіси, створюючи унікальні умови для клієнтів, які займаються відбудовою інфраструктури. Водночас захисна стратегія має бути спрямована на диверсифікацію ІТ-інфраструктури для мінімізації впливу кіберзагроз на доступність банківських сервісів.

Важливим аспектом інноваційної стратегії банку в умовах воєнного стану є розвиток людського капіталу. Попри зовнішні виклики, «Укргазбанк» впроваджує програми віддаленого навчання та підтримки креативності співробітників, що дозволяє генерувати інноваційні ідеї на всіх рівнях управління. Використання гнучких методологій розробки дозволяє банку випускати оновлення цифрових продуктів короткими ітераціями, оперативно реагуючи на зміну потреб клієнтів у критичних ситуаціях.

Економічна ефективність інноваційної діяльності банку за результатами SWOT-аналізу підтверджується позитивною динамікою показників залучення цифрових клієнтів. Перехід на автоматизовані

процеси дозволяє нівелювати ризики, пов'язані з дефіцитом персоналу в окремих регіонах. Наукова новизна такого підходу полягає у формуванні моделі антикризового інноваційного менеджменту, де технологічний розвиток виступає не просто інструментом зростання, а ключовим фактором виживання фінансової установи.

Таким чином, SWOT-аналіз свідчить, що АБ «Укргазбанк» володіє достатнім внутрішнім потенціалом для подолання зовнішніх загроз через активне впровадження технологічних рішень. Основним викликом на найближчу перспективу залишається балансування між необхідністю значних інвестицій у цифрову трансформацію та підтриманням високих показників капіталізації в умовах воєнного стану. Подальший розвиток банку залежатиме від здатності менеджменту трансформувати слабкі сторони у можливості, зокрема через залучення міжнародних партнерів до проектів цифровізації енергетичного сектору України [12].

Деталізуємо стратегічні напрями діяльності АБ «Укргазбанк», що впливають із результатів SWOT-аналізу.

Розглянемо чотири ключові стратегії: цифрову стійкість, адаптивне кредитування, інтеграцію в міжнародні ланцюги зеленого фінансування та трансформацію корпоративної культури.

Стратегія цифрової та операційної стійкості (Cyber Resilience Strategy) в умовах воєнного стану переходить із розряду допоміжних у статус фундаментальних. Вона базується на впровадженні архітектури розподілених даних. Наукове обґрунтування цієї стратегії полягає у мінімізації ризику повної зупинки бізнес-процесів через фізичне руйнування локальних серверів. Банк реалізує модель Hybrid Cloud, де критичні платіжні системи та реєстри клієнтів дублюються у хмарних сховищах на території країн Європейського Союзу. Це забезпечує доступність сервісів 24/7 навіть за умов локальних блекаутів або масштабних кібератак на національну інфраструктуру. Окремим компонентом є впровадження протоколів сегментації мережі, що дозволяє

локалізувати потенційні втручання та запобігати витoku конфіденційної інформації. Економічний ефект стратегії виражається у зниженні показника потенційних втрат від операційних ризиків (Operational Risk VaR).

Стратегія адаптивного кредитування та управління якістю активів (Adaptive Lending Strategy) спрямована на нівелювання загрози зростання частки непрацюючих кредитів. В умовах нестабільності банк відходить від статичних моделей кредитного скорингу на користь динамічного моніторингу фінансового стану позичальників. Це передбачає використання алгоритмів великих даних для аналізу транзакційної активності клієнтів у реальному часі. У разі виявлення перших ознак погіршення платоспроможності, банк проактивно пропонує інструменти реструктуризації або канікул, що дозволяє зберегти життєздатність бізнесу та уникнути переходу кредиту в категорію NPL. Особлива увага приділяється галузевій диверсифікації: банк обмежує концентрацію ризиків у регіонах, близьких до зони бойових дій, на користь підтримки релокованих підприємств та критичного імпорту.

Стратегія поглиблення міжнародної інтеграції та ESG-лідерства (ESG & International Integration Strategy) базується на використанні сильних сторін банку в еко-банкінгу. «Укргазбанк» виступає як агент з верифікації для міжнародних донорів та фондів відновлення. Це дозволяє залучати цільове фінансування з нижчою вартістю (WACC) порівняно з ринковими запозиченнями. Наукова новизна стратегії полягає у впровадженні цифрових «зелених паспортів» для проектів, що фінансуються. Це дозволяє в автоматичному режимі генерувати звітність про скорочення викидів CO₂ та економію енергоресурсів за міжнародними стандартами, що є обов'язковою умовою для отримання підтримки від таких інституцій як IFC або ЄБРР [61].

Стратегія трансформації корпоративного управління та інноваційної культури (Agile Governance Strategy) покликана подолати слабку сторону банку — бюрократизацію. Вона передбачає впровадження крос-

функціональних команд для розробки нових банківських продуктів, де представники бізнес-підрозділів, ІТ-департаменту та ризик-менеджменту працюють у єдиному інформаційному полі. Це скорочує цикл прийняття рішень та дозволяє впроваджувати інновації методом «пісочниць» (regulatory sandboxes) — тестування нових функцій на обмеженій групі клієнтів перед повномасштабним запуском.

Для порівняльної оцінки ефективності цих стратегій та їхнього впливу на фінансову стабільність банку у 2025–2026 роках побудуємо таблицю 2.5. прогнозних показників.

Таблиця 2.5

Прогнозний вплив стратегічних ініціатив на діяльність АБ «Укргазбанк»

Назва стратегії	Ключовий індикатор (KPI)	Очікуваний результат (2026 р.)	Вплив на фінансову стійкість
Цифрова стійкість	Доступність систем (Uptime)	99,98%	Мінімізація операційних збитків
Адаптивне кредитування	Рівень NPL у новому портфелі	< 5%	Підтримання якості активів та капіталу
ESG-інтеграція	Обсяг залученого пільгового фондування	+25%	Зниження вартості ресурсної бази
Agile Governance	Швидкість виходу на ринок (TTM)	-40%	Зростання комісійних доходів

Пояснення до таблиці свідчить, що найбільш вагомий вплив на довгострокову прибутковість матиме стратегія ESG-інтеграції, оскільки вона дозволяє отримати доступ до капіталу в умовах обмеженої ліквідності на внутрішньому ринку. Водночас стратегія адаптивного кредитування є критично важливою для збереження власного капіталу банку в умовах воєнних шоків. Комплексна реалізація цих напрямів дозволяє перетворити SWOT-матрицю з інструменту статичного аналізу на динамічну дорожню карту розвитку установи.

Реалізація зазначених стратегій вимагає від банку постійного вдосконалення математичних моделей прогнозування ризиків. Зокрема,

використання байєсівських мереж для оцінки ймовірності дефолту дозволяє враховувати не лише фінансові дані, а й експертні оцінки щодо воєнно-політичної ситуації. Це підвищує точність формування резервів та забезпечує адекватне відображення реальної вартості активів у фінансовій звітності. Таким чином, інноваційна діяльність стає невід'ємною частиною системи ризик-менеджменту банку, забезпечуючи його життєздатність у надскладних макроекономічних умовах.

Завершення цього аналізу дозволяє підсумувати, що стратегічний розвиток АБ «Укргазбанк» базується на переході від реактивного управління кризою до проактивного моделювання майбутнього. Використання інновацій як засобу адаптації до нестабільності є єдиним можливим шляхом збереження конкурентоспроможності державного банку перед майбутньою приватизацією.

Висновки до 2 розділу

Комплексне наукове дослідження організаційно-економічної діяльності АБ «Укргазбанк» у період 2021–2026 років дозволяє сформувати цілісне уявлення про трансформацію державної фінансової установи в умовах безпрецедентної макроекономічної нестабільності та воєнного стану. Результати аналізу підтверджують, що банк не лише зберіг статус системно важливого інституту, а й зміг конвертувати виклики кризи у стратегічні можливості для технологічного та екологічного лідерства.

Оцінка фінансово-економічного стану банку свідчить про високу адаптивність його бізнес-моделі. Попри збитковість 2022 року, зумовлену необхідністю формування екстремальних обсягів резервів під кредитні ризики, банк продемонстрував стрімке відновлення показників прибутковості у 2023–2025 роках. Це стало можливим завдяки виваженій політиці управління ліквідністю, де значна частка активів була розміщена у високоліквідних та низькоризикових інструментах, таких як депозитні сертифікати НБУ та ОВДП.

Аналіз інноваційного потенціалу АБ «Укргазбанк» виявив, що ключовим фактором конкурентоспроможності установи є синергія еко-банкінгу та сучасних фінтех-рішень. Банк успішно трансформував концепцію зеленого фінансування з нішевого продукту у фундаментальну стратегію розвитку, що дозволило йому стати ключовим партнером міжнародних фінансових організацій в Україні.

Цифрова трансформація банку, що базується на архітектурі розподілених даних та глибокій інтеграції з державними сервісами, забезпечила високу операційну стійкість. Перехід до моделі Banking-as-a-Service та розвиток відкритого банкінгу через Open API створили передумови для формування навколо банку широкої партнерської екосистеми.

Результати проведеного SWOT-аналізу ідентифікували стратегічний пріоритет банку на найближчу перспективу: перехід від антикризового управління до стратегії випереджаючого розвитку. Найбільш вагомими можливостями для банку є участь у повоєнній відбудові країни як головного оператора зелених інвестицій та подальша цифровізація всіх етапів клієнтського шляху. Водночас головні загрози, такі як кібератаки та погіршення якості активів через воєнні дії, вимагають від банку подальшого вдосконалення математичних моделей ризик-менеджменту та інвестування у кіберзахист.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що організаційно-економічна характеристика АБ «Укргазбанк» відображає успішний кейс трансформації державного банку в інноваційну фінансову компанію з чітким екологічним профілем.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АБ «Укргазбанк»

3.1. Проблеми та обмеження інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк»

Науковий аналіз проблем та обмежень інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк» у поточному періоді дозволяє ідентифікувати ключові бар'єри, що стримують темпи цифрової та екологічної трансформації державної установи. Попри лідерські позиції у сегменті еко-банкінгу, діяльність банку розгортається в умовах високої волатильності макроекономічного середовища, що накладає суворі обмеження на інвестиційні можливості та операційну гнучкість.

Першочерговою проблемою інноваційного розвитку є дефіцит довгострокового інвестиційного ресурсу, спричинений необхідністю підтримання високих показників ліквідності та капіталізації в умовах воєнного стану. Державний статус банку вимагає суворого дотримання нормативів НБУ, що в умовах зростання кредитних ризиків змушує менеджмент пріоритетно спрямовувати прибуток у резерви, а не у високоризикові інноваційні проекти. Це створює ситуацію технологічного консерватизму, де перевага надається підтримці існуючих систем, а не розробці проривних фінтех-рішень.

Інституційні обмеження також відіграють значну роль. Бюрократизація процесів закупівлі програмного забезпечення та ІТ-обладнання, характерна для державних структур, суттєво подовжує цикл впровадження інновацій. У той час як приватні необанки здатні інтегрувати нові функції протягом тижнів, для «Укргазбанк»у цей процес може тривати місяцями через складні процедури тендерного відбору та погодження з наглядовою радою. Це призводить до часткової втрати конкурентної переваги у швидкості виходу на ринок [39].

Важливим бар'єром є кадровий голод у сфері високотехнологічних банківських розробок. Конкуренція за кваліфікованих ІТ-спеціалістів та експертів з ESG-моделювання на українському ринку є надзвичайно гострою. Обмеження щодо рівнів оплати праці у державному секторі часто не дозволяють залучати та утримувати таланти топового рівня, що змушує банк вдаватися до аутсорсингу. Останній, у свою чергу, підвищує ризики залежності від зовнішніх підрядників та створює додаткові виклики для інформаційної безпеки [22].

Екологічні інновації банку стикаються з проблемою недосконалості національної нормативно-правової бази. Відсутність чіткої таксономії зелених проектів на рівні законодавства та обмеженість державних субсидій на енергомодернізацію знижують попит на складні еко-продукти з боку корпоративного сектору. Це змушує банк самостійно розробляти методології оцінки, які не завжди мають належну юридичну підтримку у разі судових спорів.

Для систематизації виявлених проблем та їх впливу на стратегічні показники банку сформовано аналітичну таблицю.

Таблиця 3.1.

Класифікація обмежень інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк»

Тип обмеження	Сутність проблеми	Наслідки для банку	Рівень критичності
Фінансове	Висока вартість капіталу та пріоритетність резервування.	Відкладення капіталомістких ІТ-проектів.	Високий
Регуляторне	Складні процедури комплаєнсу та тендерних закупівель.	Збільшення Time-to-Market нових продуктів.	Середній
Технологічне	Залежність від закордонних вендорів та кіберзагрози.	Ризики переривання сервісів та витоку даних.	Високий
Кадрове	Відтік ІТ-фахівців та конкуренція з приватним сектором.	Уповільнення темпів внутрішньої розробки.	Середній

Тип обмеження	Сутність проблеми	Наслідки для банку	Рівень критичності
Макроекономічне	Нестабільність курсу та зниження купівельної спроможності.	Зниження попиту на інноваційні інвестиційні продукти.	Високий

Пояснення до таблиці вказує на те, що найбільш критичними є фінансові та технологічні обмеження. Висока вартість капіталу в Україні у 2024-2026 роках робить окупність інновацій тривалішою, що в умовах воєнного стану розцінюється як додатковий ризик. Технологічна залежність від іноземних платформ (Core Banking Systems) створює вразливість перед санкційними або ліцензійними змінами, що вимагає від банку розробки власних мікросервісних рішень.

Окремо слід виділити проблему кібербезпеки як обмежувального фактору. Постійне зростання інтенсивності атак на державну фінансову інфраструктуру змушує банк впроваджувати надзвичайно жорсткі протоколи безпеки, які іноді погіршують користувацький досвід (User Experience). Це створює дилему між безпекою та зручністю, де вибір на користь першої може призводити до відтоку найбільш технологічно просунутих клієнтів до гнучкіших приватних платформ [44].

Проблемою є також нерівномірність цифрового розвитку в регіонах присутності банку. Обмеження енергопостачання та зв'язку у прифронтових зонах нівелюють ефект від впровадження складних мобільних сервісів, змушуючи банк підтримувати дорогу мережу фізичних відділень, що відволікає ресурси від інноваційних трансформацій.

Наукова новизна аналізу полягає у виявленні явища інноваційного гальмування через державну власність у кризовий період. Це означає, що попри наявність стратегічної волі до змін, операційна діяльність обмежена жорсткими рамками бюджетного контролю та соціальних зобов'язань.

Для подолання зазначених обмежень АБ «Укргазбанк» потребує розробки моделі гібридного фінансування інновацій із залученням коштів міжнародних грантів, що дозволило б зняти навантаження з капіталу банку.

Також необхідним є створення внутрішніх центрів компетенцій для зменшення залежності від зовнішніх вендорів. Вирішення цих проблем є обов'язковою умовою для успішної підготовки банку до приватизації, оскільки інвестори оцінюватимуть не лише поточні прибутки, а й здатність установи до самостійного технологічного оновлення.

Таким чином, проблеми інноваційного розвитку «Укргазбанк»у мають комплексний характер і потребують системних змін як на рівні внутрішнього менеджменту, так і на рівні державної регуляторної політики. Тільки через подолання бюрократичних бар'єрів та створення стимулів для залучення ІТ-талантів банк зможе повноцінно реалізувати свій інноваційний потенціал.

Одним із найбільш суттєвих обмежень інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк» є глибока інтегрованість у його операційну діяльність програмних продуктів закордонного походження, що формує високий рівень вендор-залежності. Основна банківська система (Core Banking System), а також модулі для обробки карткових транзакцій та управління ризиками переважно базуються на рішеннях глобальних технологічних гігантів. У поточному періоді це створює низку стратегічних ризиків, серед яких найважливішим є ризик обмеження доступу до оновлень та технічної підтримки через зміну геополітичної ситуації або ліцензійної політики вендорів. Науковий аналіз свідчить, що для державної установи така залежність є критичною, оскільки будь-який технічний збій у закритій системі потребує залучення зовнішніх фахівців, що в умовах воєнного стану може бути ускладнено логістичними або безпековими чинниками.

Крім того, вартість підтримки іноземного програмного забезпечення постійно зростає через девальваційні процеси, оскільки ліцензійні платежі зазвичай прив'язані до іноземної валюти. Це створює додатковий тиск на операційний бюджет банку, обмежуючи ресурси, які могли б бути спрямовані на розробку власних мікросервісів. Проблема ускладнюється складністю міграції на альтернативні системи: процес заміни Core Banking

System є надзвичайно ризикованим, дорогим та тривалим, що в умовах необхідності забезпечення безперервності бізнесу робить банк заручником обраних раніше технологічних платформ [48].

Для мінімізації цих ризиків банк змушений впроваджувати стратегію поступового переходу на Open Source рішення та розробку власної сервісної шини, яка дозволила б ізолювати критичне ядро системи від інноваційних фронт-енд сервісів. Проте такий підхід вимагає значних капітальних інвестицій та високої кваліфікації внутрішньої IT-команди, що підводить нас до наступного критичного обмеження — кадрового дефіциту.

Системні кадрові виклики та дефіцит інтелектуального капіталу в умовах нестабільності

Кадрова проблема інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк» має багатогранний характер. По-перше, спостерігається значний відтік кваліфікованих кадрів за кордон або у приватний фінтех-сектор, де рівень винагороди та гнучкість робочих процесів традиційно є вищими. Для державного банку, обмеженого жорсткими тарифними сітками та бюджетними регламентами, утримання топових архітекторів даних, спеціалістів із кібербезпеки та розробників штучного інтелекту стає майже неможливим завданням. Це призводить до вимивання інтелектуального капіталу, що безпосередньо позначається на якості та швидкості впровадження інноваційних продуктів.

По-друге, специфіка воєнного стану вимагає від персоналу банку володіння новими компетенціями, зокрема у сфері антикризового менеджменту, фізичного захисту інфраструктури та роботи в умовах екстремального стресу. Брак фахівців, які мають одночасно глибокі знання у банкінгу та високу технологічну грамотність, створює розрив між стратегічними планами менеджменту та їх практичною реалізацією на рівні середньої ланки. Проблема посилюється мобілізаційними процесами, які зачіпають значну частину чоловічого персоналу технічних підрозділів, що змушує банк терміново переглядати політики дублювання функцій та

інвестувати у прискорене навчання нових працівників [57].

Наукова оцінка кадрового потенціалу банку вказує на необхідність переходу до моделі безперервної освіти та створення внутрішньої академії інновацій. Проте впровадження таких ініціатив знову впирається у фінансові та регуляторні обмеження. Високий рівень плинності кадрів у ключових інноваційних підрозділах створює загрозу втрати інституційної пам'яті: досвід, отриманий під час розробки складних продуктів, не капіталізується всередині установи, а йде разом із працівниками, що змушує банк щоразу починати складні проекти майже з нуля.

Таблиця 3.2.

Порівняльна характеристика впливу вендор-залежності та кадрового дефіциту

Параметр порівняння	Технологічна вендор-залежність	Кадровий дефіцит
Основна загроза	Зупинка критичних бізнес-процесів	Втрата конкурентоспроможності та якості
Фінансові наслідки	Зростання валютних витрат на ліцензії	Високі витрати на найм та навчання
Термін подолання	3–5 років (через реархітектуру)	1–2 роки (через зміну мотивації)
Вплив на інновації	Обмеження гнучкості розробки	Уповільнення темпів генерації ідей

Таблиця 3.2 демонструє, що якщо технологічна залежність є довгостроковим структурним обмеженням, то кадровий дефіцит є оперативною загрозою, яка потребує негайного вирішення через реформування системи управління персоналом. Поєднання цих двох чинників створює ефект подвійного тиску, де брак власних розробників робить банк ще більш залежним від зовнішніх вендорів, а висока вартість вендорських рішень не залишає коштів на гідну оплату праці внутрішніх фахівців [45].

Методологія подолання цих обмежень у науковому контексті має базуватися на принципах відкритої архітектури та партнерства з

вітчизняними фінтех-стартапами. Це дозволило б банку частково замістити дорогі іноземні модулі локальними розробками, одночасно залучаючи зовнішню експертизу без розширення штату. Однак реалізація такої стратегії вимагає перегляду підходів до ризик-менеджменту та комплаєнсу, оскільки робота зі стартапами несе в собі вищі операційні ризики, ніж співпраця з усталеними глобальними корпораціями.

Таким чином, проблеми АБ «Укргазбанк» у сфері інновацій не є виключно технічними. Це системні управлінські та економічні виклики, які потребують комплексного перегляду ролі державного банку в інноваційній екосистемі країни. Лише через подолання технологічної залежності та вибудовування ефективної системи утримання талантів банк зможе реалізувати свій потенціал і стати привабливим активом для міжнародних інвесторів. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути зосереджені на пошуку оптимального балансу між безпекою державної установи та гнучкістю, необхідною для цифрового лідерства.

Процес фінансування інноваційного розвитку в АБ «Укргазбанк» суттєво обмежений жорсткими рамками бюджетного планування, характерними для установ із державною часткою власності. На відміну від приватних фінтех-компаній, які можуть використовувати венчурні інвестиції або гнучко перерозподіляти капітал залежно від ринкових трендів, державний банк функціонує в межах річного фінансового плану, затвердженого Міністерством фінансів. Будь-яке суттєве відхилення від бюджету для фінансування експериментальних розробок потребує тривалих погоджень, що в умовах стрімкого технологічного прогресу призводить до морального застарівання проєктів ще на етапі їхнього запуску [35].

Наукова проблема полягає у невідповідності між циклом розробки сучасних ІТ-продуктів (Agile-спринти по 2–4 тижні) та бюджетним циклом державної установи (1 рік). Це створює фінансовий бар'єр для впровадження інновацій, оскільки капітальні видатки (CAPEX) на цифрову трансформацію часто розглядаються регулятором як чинник, що знижує

поточну прибутковість та відрахування дивідендів до бюджету. В умовах воєнного стану, коли пріоритетом держави є мобілізація всіх ресурсів для оборонних потреб, фінансування довгострокових інноваційних програм банку може сприйматися як другорядне завдання, що призводить до хронічного недофінансування стратегічних напрямів, таких як перехід на власну мікросервісну архітектуру.

Інноваційний розвиток банку також обмежується рівнем готовності споживачів до сприйняття складних цифрових та екологічних продуктів. В умовах воєнної та економічної кризи поведінка клієнтів характеризується підвищеним рівнем тривожності та схильністю до консервативних фінансових стратегій. Для значної частини роздрібних клієнтів, особливо старших вікових груп та мешканців регіонів із нестабільним зв'язком, складні фінтех-рішення (наприклад, управління інвестиціями через додаток або використання складних еко-інструментів) видаються занадто ризикованими або неактуальними [33].

Існує також бар'єр цифрової довіри. Постійні повідомлення про кібератаки на державні ресурси формують у споживачів підсвідомий страх втрати доступу до коштів у суто цифрових каналах. Це змушує банк підтримувати надлишкову інфраструктуру фізичних відділень, що поглинає ресурси, необхідні для цифрового прориву. Таким чином, інноваційний розвиток гальмується низькою цифровою грамотністю окремих сегментів клієнтів та загальною інерцією фінансової поведінки в періоди соціальних шоків.

Для успішного подолання обмежень банк повинен діяти не лише як технологічний розробник, а й як соціальний інституцій, що формує культуру користування інноваціями. Без подолання психологічних бар'єрів клієнтів навіть найдосконаліші ІТ-рішення залишаться незатребуваними, що призведе до низької окупності інноваційних інвестицій.

Таблиця 3.3

Аналіз внутрішніх та зовнішніх бар'єрів бюджетування та сприйняття
інновацій

Категорія бар'єру	Зміст обмеження	Вплив на стратегію розвитку	Метод мінімізації
Бюджетна жорсткість	Невідповідність ІТ-циклів та циклів держпланування.	Уповільнення впровадження складних систем.	Перехід до багаторічного інвестиційного планування.
Соціальна інерція	Низька довіра до суто цифрових продуктів у кризу.	Необхідність дублювання сервісів в офлайн.	Освітні програми та посилення кіберпросвіти.
Екологічний скепсис	Пріоритет виживання бізнесу над екологічністю.	Зниження попиту на складні зелені кредити.	Державні гарантії та субсидування ставок.

Аналіз проблем та обмежень інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк» демонструє, що банк перебуває у стані складного балансування між своєю роллю державного інструменту стабільності та прагненням бути сучасним технологічним лідером. Технологічна залежність від іноземних вендорів, критичний дефіцит кадрів, бюрократизоване бюджетування та інерція клієнтської бази створюють комплексний опір інноваціям [30].

Проте саме ідентифікація цих обмежень є першим кроком до їх подолання. Наукове обґрунтування необхідності перегляду бюджетних підходів та створення спеціальних умов для утримання ІТ-фахівців у держсекторі є основою для подальшого реформування установи. «Укргазбанк» має потенціал стати майданчиком для відпрацювання нових моделей взаємодії держави та технологій, але це вимагає політичної волі на рівні регулятора та гнучкості на рівні внутрішнього менеджменту. Враховуючи майбутню приватизацію, вирішення цих проблем стає не просто питанням ефективності, а питанням ринкової вартості та виживання банку в умовах глобальної фінансової конкуренції.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності.

Підвищення ефективності інноваційної діяльності державної фінансової установи в умовах воєнного стану та підготовки до приватизації потребує переходу від фрагментарного впровадження окремих технологій до побудови цілісної інноваційної екосистеми. Заходи щодо оптимізації цього процесу мають охоплювати три ключові площини: технологічну модернізацію, реформування системи управління людським капіталом та вдосконалення фінансового інжинірингу еко-продуктів.

Першочерговим технологічним заходом є впровадження архітектури мікросервісів та стратегії поступового заміщення закритих вендорських систем рішеннями з відкритим кодом (Open Source). Це дозволить банку декомпонувати громіздку IT-інфраструктуру на автономні модулі, що значно прискорить процес розробки та тестування нових продуктів (метод Sandbox). Перехід на власну сервісну шину забезпечить незалежність фронт-офісних рішень від оновлень базової банківської системи, що знизить витрати на ліцензування та мінімізує ризики технологічної залежності від іноземних постачальників.

Для подолання кадрового дефіциту та підвищення інтелектуального потенціалу пропонується впровадження гібридної моделі залучення талантів — IT-Resourcing Hub. Цей захід передбачає створення внутрішнього центру компетенцій у партнерстві з провідними технічними університетами та фінтех-акселераторами. Замість класичного найму, банк може ініціювати програму резиденства для стартапів, надаючи їм доступ до своїх API в обмін на спільну розробку інноваційних модулів. Окрім того, необхідно впровадити систему грейдування IT-персоналу, що базується на ринкових показниках винагороди, що дозволить утримувати ключових розробників у межах державного сектору через систему відтермінованих бонусів (Retention Bonuses) [30].

Важливим вектором підвищення ефективності є цифровізація клієнтського досвіду через впровадження інструментів гіперперсоналізації на основі машинного навчання. Розробка та впровадження Smart-advising системи дозволить банку автоматично аналізувати транзакційну активність клієнтів і пропонувати індивідуальні рішення з енергоефективності або оптимізації витрат. Це підвищить конверсію інноваційних продуктів та зміцнить лояльність клієнтів, трансформуючи банк із розрахункового центру в інтелектуального фінансового помічника.

Для систематизації запропонованих заходів та оцінки їхнього потенційного впливу на діяльність банку розроблено наступну матрицю пріоритетів.

Таблиця 3.4.

Програма заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності
АБ «Укргазбанк»

Назва заходу	Зміст та інструментарій	Очікуваний економічний ефект	Термін реалізації
Впровадження Microservices Architecture	Розподіл монолітної ІТ-системи на гнучкі сервіси.	Зниження витрат на підтримку ІТ на 20%, прискорення ТТМ на 40%.	18–24 міс.
Створення ESG-Data Hub	Автоматизована платформа збору та аналізу еко-даних.	Збільшення портфеля зелених кредитів на 15% за рахунок автоматизації.	12 міс.
Запуск Open Banking API	Надання доступу стороннім розробникам до сервісів банку.	Зростання комісійних доходів від партнерських інтеграцій на 10%.	6–9 міс.
Програма Digital Literacy для клієнтів	Навчальні курси та гейміфікація в додатку.	Зниження витрат на фізичну мережу за рахунок переходу клієнтів у Digital.	Постійно
Впровадження AI-скорингу	Використання Big Data для оцінки ризиків у реальному часі.	Зниження рівня NPL у нових видачах на 3–5 п.п.	12 міс.

Найбільший синергетичний ефект очікується від поєднання технологічної гнучкості (мікросервіси) та розвитку екосистеми партнерств (Open Banking). Це дозволить банку масштабувати свої інновації без пропорційного зростання операційних витрат. Водночас розвиток ESG-Data Hub зміцнить лідерство банку у сфері сталого фінансування, роблячи його процеси прозорими для міжнародних інвесторів [2].

Окремим заходом має стати реформа бюджетування інновацій через впровадження механізму Rolling Forecasts (ковзне планування). Це дозволить банку оперативнo перерозподіляти кошти між проектами залежно від їхньої проміжної результативності, уникаючи тривалих процедур перепогодження фінансового плану. Такий підхід забезпечить фінансову гнучкість, необхідну для реалізації Agile-проектів у межах державної структури.

У сфері еко-банкінгу пропонується розробка інноваційного продукту «Зелений лізинг для МСБ» із впровадженням IoT-моніторингу заставного обладнання. Використання сенсорів інтернету речей дозволить банку в реальному часі отримувати дані про фактичну енергоефективність профінансованих об'єктів, що автоматично верифікуватиме екологічний ефект для звітності перед донорами. Це значно спростить процедури комплаєнсу та знизить вартість обслуговування кредитів.

Наукова новизна запропонованих заходів полягає у формуванні концепції «Стійкого інноваційного розвитку» (Sustainable Innovation), де технологічний прогрес нерозривно пов'язаний з екологічною результативністю та соціальною відповідальністю. Впровадження зазначених заходів дозволить АБ «Укргазбанк» нівелювати вплив воєнних шоків та сформувати міцний технологічний фундамент для успішного завершення процесу приватизації.

Реалізація цієї програми потребує створення при банку Ради з цифрової трансформації, яка б об'єднувала представників топ-менеджменту, незалежних експертів та міжнародних партнерів. Це забезпечить необхідний

рівень стратегічної підтримки та дозволить оперативно долати бюрократичні перепони. Таким чином, пропоновані заходи становлять комплексну дорожню карту перетворення банку на високотехнологічну фінансову інституцію європейського зразка, здатну ефективно функціонувати у глобальному конкурентному середовищі [24].

Важливим заходом щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності є перехід від закритої моделі R&D до концепції Open Innovation. У межах державної структури це може бути реалізовано через створення корпоративного акселератора «Ukrgas-Tech». Метою даного заходу є залучення зовнішніх фінтех-стартапів для вирішення конкретних бізнес-завдань банку. Замість витрачання ресурсів на повний цикл внутрішньої розробки, банк отримує готове рішення, яке інтегрується через API. Це дозволяє диверсифікувати ризики розробки та суттєво скоротити витрати на пілотування нових сервісів. Наукове обґрунтування цього підходу полягає в ефекті «технологічного дифузійнізму», коли інноваційні практики стартап-культури поступово трансформують консервативні бізнес-процеси банку, підвищуючи його загальну гнучкість.

Наступним кроком є впровадження платформи предиктивної аналітики (Predictive Analytics Platform) на базі штучного інтелекту. Даний захід передбачає використання моделей глибокого навчання (Deep Learning) для прогнозування поведінки клієнтів та оцінки ймовірності настання дефолту на ранніх стадіях. У площині маркетингу це дозволить реалізувати стратегію Next Best Offer (NBO) — формування персоналізованої пропозиції у момент найвищої потреби клієнта, що базується на аналізі його минулих транзакцій та цифрового сліду. Впровадження таких моделей дозволяє підвищити точність скорингу та знизити витрати на формування резервів, що безпосередньо впливає на показник чистого прибутку та рентабельності активів (ROA).

Як лідер еко-банкінгу, «Укргазбанк» має ініціювати створення галузевої платформи для муніципалітетів та ОСББ, яка б об'єднувала

фінансові інструменти з технічним моніторингом. Захід передбачає розробку цифрового кабінету «Енергоефективна громада», де в режимі реального часу відображається економія коштів від впроваджених енергоефективних заходів, що фінансуються банком. Це створює додаткову цінність для клієнтів, перетворюючи кредитний продукт на комплексний сервіс енергоменеджменту. Такий захід не лише стимулює попит на зелені кредити, а й формує унікальну базу великих даних про енергоспоживання в Україні, що може бути монетизовано через консалтингові послуги або використано для розробки нових страхових продуктів.

Таблиця 3.5.

Додаткові заходи та їх вплив на інноваційний потенціал

Назва заходу	Технологічний стек	Цільова аудиторія	Очікуваний результат (KPI)
Акселератор «UkrGas-Tech»	Open API, Cloud Sandboxing	Фінтех-стартапи	Впровадження 5+ нових сервісів на рік без розширення штату IT.
AI-Platform (NBO/ML)	Python, TensorFlow, BigQuery	Роздрібні та корп. клієнти	Зростання Cross-sell показника на 15–20%.
Smart Energy Community	IoT, Blockchain (для сертифікатів)	ОСББ, Муніципалітети	Зниження вартості верифікації еко-ефекту на 30%.

Наведені заходи спрямовані на створення нових точок доходу (комісійний дохід від екосистеми) та радикальне зниження ризиків. Використання Blockchain для верифікації «зелених сертифікатів» у межах платформи енергонезалежності дозволить банку автоматизувати звітність перед міжнародними донорами (IFC, ЄБРР), роблячи її неможливою для фальсифікації, що є критичним для підтримання репутації еко-банку.

Розроблені заходи становлять цілісну стратегію переходу АБ «Укргазбанк» на новий рівень інноваційного розвитку — від автоматизації існуючих процесів до створення нових ринків та цифрових екосистем. Реалізація запропонованих кроків дозволить банку подолати інерцію

державної структури та сформувати стійку технологічну перевагу [31].

Важливо зазначити, що ефективність цих заходів прямо залежить від політичної волі керівництва та готовності до радикальної зміни корпоративної культури в бік відкритості та інноваційності. Впровадження предиктивної аналітики, відкритих інновацій та спеціалізованих еко-платформ зробить «Укргазбанк» найбільш привабливим об'єктом для стратегічних інвесторів у процесі майбутньої приватизації, забезпечуючи йому роль драйвера цифрової та зеленої трансформації України.

3.4. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності АБ «Укргазбанк» базується на розрахунку потенційних фінансових вигод, оптимізації операційних витрат та мінімізації ризиків, що виникають у процесі цифрової та екологічної трансформації. Науковий підхід до обґрунтування передбачає використання методів дисконтування грошових потоків, оцінку чистої теперішньої вартості інноваційних проектів та аналіз чутливості показників прибутковості до змін у макроекономічному середовищі 2024–2026 років.

Фундаментальним аспектом економічного обґрунтування є розрахунок ефекту від впровадження мікросервісної архітектури та переходу на програмне забезпечення з відкритим кодом. Традиційна модель експлуатації закритих вендорських систем передбачає щорічні ліцензійні відрахування, вартість яких для системно важливого банку може становити значні суми у валютному еквіваленті. Перехід на власну розробку та відкриті рішення дозволяє трансформувати значну частину капітальних витрат у довгостроковий інтелектуальний актив банку. Економічна доцільність цього кроку підтверджується зниженням сукупної вартості володіння ІТ-інфраструктурою на горизонті трьох-п'яти років. Окрім прямої економії на ліцензіях, банк отримує непрямий дохід за рахунок скорочення показника

часу виходу нових продуктів на ринок, що дозволяє раніше за конкурентів монетизувати нові фінтех-сервіси та збільшити частку комісійних доходів у структурі прибутку [30].

Важливим елементом обґрунтування є оцінка результативності впровадження предиктивної аналітики та штучного інтелекту в систему ризик-менеджменту. Математичне моделювання вказує на те, що підвищення точності скорингових моделей навіть на кілька відсоткових пунктів призводить до суттєвого зниження відрахувань у резерви під очікувані кредитні збитки. В умовах воєнної нестабільності здатність алгоритмів ідентифікувати потенційні дефолти на ранніх стадіях дозволяє банку вивільняти капітал для подальшого активного кредитування, що генерує додатковий процентний дохід. Розрахунок чистого економічного ефекту від AI-платформи включає різницю між прогнозованими втратами за старою моделлю та фактичними збитками після впровадження предиктивного аналізу, за вирахуванням витрат на розробку та підтримку моделі.

Економічне обґрунтування створення екосистеми відкритих інновацій через корпоративний акселератор базується на принципах оптимізації R&D витрат. Залучення готових рішень від фінтех-стартапів замість повної внутрішньої розробки дозволяє банку економити на фонді оплати праці та супутніх операційних витратах. Модель партнерства передбачає розподіл доходів (Revenue Share), що мінімізує початкові інвестиційні ризики банку: фінансова установа платить лише за реальний результат або кількість транзакцій, проведених через новий сервіс. Це забезпечує високу рентабельність інноваційних витрат та дозволяє банку підтримувати широкий асортимент цифрових послуг без надмірного розширення штату IT-департаменту.

Окремого наукового обґрунтування потребує розвиток цифрової платформи для енергонезалежних громад. Економічний ефект тут має мультиплікативний характер. З одного боку, банк отримує стабільний потік

доходів від кредитування проектів відновлюваної енергетики та енергомодернізації. З іншого боку, використання IoT-технологій для моніторингу екологічного ефекту дозволяє банку верифікувати зелені активи за найвищими міжнародними стандартами. Це відкриває доступ до наддешевих ресурсів від міжнародних фінансових організацій, де відсоткова ставка може бути значно нижчою за ринкову. Різниця між вартістю залучення звичайних ресурсів та пільгового еко-фондування становить пряму економічну вигоду банку, яка може бути спрямована на подальше технологічне оновлення [52].

Для кількісної оцінки ефективності запропонованих заходів на прогностичний період до 2028 року доцільно використовувати систему показників, що відображають як пряму прибутковість, так і якісні зміни в структурі балансу банку.

Таблиця 3.6.

Прогнозні показники економічної ефективності від впровадження інноваційних заходів в АБ «Укргазбанк»

Показник ефективності	Одиниця виміру	Базовий рівень (2024 р.)	Прогноз (2026 р.)	Прогноз (2028 р.)
Коефіцієнт окупності інвестицій (ROI) в ІТ	%	12,5	18,4	24,6
Чиста процентна маржа (NIM) з урахуванням еко-фондування	%	5,4	5,8	6,2
Частка комісійних доходів від цифрових екосистем	%	4,2	8,5	12,0
Зниження операційних витрат на транзакцію	%	0,0	-15,0	-28,0

Показник ефективності	Одиниця виміру	Базовий рівень (2024 р.)	Прогноз (2026 р.)	Прогноз (2028 р.)
Коефіцієнт адекватності капіталу (H2) після оптимізації резервів	%	15,8	16,5	17,2

Таблиця 3.6 демонструє сталу тенденцію до зростання рентабельності інвестицій у цифровізацію. Найбільш помітним є зниження операційних витрат на одну транзакцію, що досягається за рахунок автоматизації фронт-офісних функцій та переведення клієнтів у канали самообслуговування. Зростання частки комісійних доходів свідчить про успішну трансформацію банку з класичного кредитора у постачальника технологічних платформ, що робить структуру доходів менш вразливою до коливань відсоткових ставок. Покращення нормативу адекватного капіталу при одночасному зростанні активів підтверджує ефективність впровадження предиктивного ризик-менеджменту.

Наукове обґрунтування також включає аналіз беззбитковості для кожного великого інноваційного блоку. Розрахунок точки беззбитковості (Break-even point) для впровадження платформи мікросервісів показує, що проект виходить на самоокупність на 18-й місяць експлуатації, після чого починається чиста економія ресурсів. Для кредитування енергоефективних проектів точка беззбитковості досягається значно швидше за рахунок високої затребуваності таких продуктів та державних програм компенсації відсоткових ставок, що мінімізує кредитний ризик для банку [19].

Важливим чинником економічного обґрунтування є вплив інновацій на ринкову вартість банку в контексті майбутньої приватизації. Згідно з методологією оцінки фінансових інституцій, банки з високим рівнем цифровізації та значною часткою ESG-активів оцінюються за вищими мультиплікаторами до власного капіталу (P/BV) та чистого прибутку (P/E). Таким чином, інвестиції в інновації сьогодні забезпечують значно вищу ціну продажу державного пакету акцій у майбутньому, що є прямою вигодою для

держави як головного акціонера.

Впровадження системи ковзного прогнозування (Rolling Forecast) як заходу фінансової гнучкості дозволяє оптимізувати використання бюджетних коштів. Замість заморожування ресурсів у довгострокових проектах, які можуть втратити актуальність, банк отримує можливість перенаправляти капітал у найбільш рентабельні на даний момент напрями. Це підвищує швидкість оборотності інноваційного капіталу та максимізує фінансовий результат на кожну інвестовану гривню [52].

Економічне обґрунтування кадрової реформи базується на аналізі вартості заміни персоналу. Висока плинність ІТ-кадрів завдає банку значних збитків, які включають витрати на рекрутинг, адаптацію та втрачений прибуток через простой у проектах. Впровадження системи ринкової мотивації та Retention-бонусів є економічно доцільним, оскільки витрати на утримання фахівців є значно нижчими за сукупні втрати від їхнього відтоку. Оцінка продуктивності праці після впровадження Agile-команд показує зростання виробітку на одного розробника, що дозволяє реалізовувати більший обсяг завдань без пропорційного розширення штату.

Додатковим джерелом економічної ефективності є мінімізація репутаційних та регуляторних ризиків. Впровадження інноваційних систем комплаєнсу та антифрод-моніторингу дозволяє уникнути значних штрафних санкцій з боку регулятора та втрат коштів клієнтів від шахрайських дій. У науковому розумінні це класифікується як «уникнуті збитки», які безпосередньо впливають на фінансову стійкість установи.

Загалом, запропоновані заходи щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності АБ «Укргазбанк» мають ґрунтовне економічне підґрунтя. Вони спрямовані на створення стабільного фундаменту для зростання прибутковості через зниження операційних витрат, диверсифікацію доходів та ефективне управління ризиками. Реалізація цієї стратегії дозволить банку не лише нівелювати негативні наслідки воєнного стану, а й вийти на новий рівень фінансової результативності, ставши

еталоном цифрового та екологічного банкінгу в Східній Європі. Поєднання короткострокових вигод від автоматизації з довгостроковим зростанням капіталізації робить запропонований комплекс заходів оптимальним з точки зору максимізації добробуту акціонерів та забезпечення стійкого розвитку банківського сектору України.

Для АБ «Укргазбанк» як провідного еко-банку показник \$WACC\$ розраховується за формулою:

$$WACC = w_e \times r_e + w_d \times r_d \times (1 - t)$$

де w_e та w_d — частки власного та позикового капіталу, r_e — вартість власного капіталу, r_d — вартість запозичень, t — ставка податку на прибуток.

Інноваційність запропонованих заходів полягає у залученні цільового фондування від МФО (IFC, EBRD), що характеризується значно нижчою ставкою r_d порівняно з внутрішнім ринком депозитів. Впровадження системи автоматизованої верифікації зелених активів (ESG-Data Hub) дозволяє знизити премію за ризик у вартості капіталу, оскільки прозорість цільового використання коштів мінімізує інформаційну асиметрію між банком та донором. Науковий розрахунок показує, що кожні 100 базисних пунктів зниження вартості залученого капіталу трансформуються у зростання чистої процентної маржі на 0,8–1,2%, що за умови великого кредитного портфеля генерує додатковий прибуток у сотні мільйонів гривень щороку. Це робить інвестиції в цифрову еко-платформу економічно виправданими вже в перший рік її функціонування.

Центральним елементом обґрунтування інновацій є радикальна зміна структури операційних витрат [39]. Показник CIR (співвідношення витрат до доходів) є ключовим індикатором ефективності менеджменту. Впровадження мікросервісів та автоматизація фронт-офісу через AI-рішення дозволяють реалізувати ефект масштабу: обсяг операцій банку може зростати без пропорційного збільшення штату персоналу та витрат на

утримання мережі.

Математично цей ефект описується через зниження граничних витрат на обслуговування одного клієнта. Якщо за традиційної моделі витрати на транзакцію є сталими або зростають через інфляцію, то за інноваційної моделі вони експоненціально знижуються після проходження точки беззбитковості IT-проекту. Прогнозний аналіз показує, що реалізація запропонованих заходів дозволить знизити CIR з поточних 45–48% до цільового рівня 35–38% до 2028 року. У грошовому еквіваленті це означає економію операційних ресурсів у розмірі понад 1,5 млрд грн на рік, що може бути спрямовано на подальше технологічне оновлення або виплату дивідендів державі [1].

Моделювання майбутньої вартості банку (Enterprise Value) на основі інноваційного мультиплікатора

Економічна доцільність інновацій для держави як акціонера розглядається через призму зростання капіталізації банку перед приватизацією. Вартість банку (\$V\$) у поточному періоді розраховується як дисконтована сума майбутніх чистих прибутків:

$$V = \sum_{t=1}^n \frac{FCFE_t}{(1+k)^t} + \frac{TV}{(1+k)^n}$$

де FCFE — вільний грошовий потік на власний капітал, k — ставка дисконтування, TV — термінальна вартість.

Інноваційні заходи впливають на обидві складові формули. По-перше, зростання операційної ефективності та комісійних доходів від екосистем збільшує FCFE. По-друге, перехід до статусу високотехнологічного еко-банку знижує системний ризик банку, що призводить до зменшення ставки дисконтування k . Наукове обґрунтування передбачає, що залучення стратегічного інвестора після впровадження запропонованої програми цифрової трансформації дозволить застосувати до банку мультиплікатор

P/BV (ціна до балансової вартості) на рівні 1,2–1,5, у той час як для традиційних банків у воєнний період цей показник рідко перевищує 0,6–0,8. Таким чином, державний бюджет може отримати додатково від 5 до 10 млрд грн від продажу акцій АБ «Укргазбанк» саме завдяки його інноваційному профілю.

Економічна оцінка ризик-менеджменту та «уникнутих збитків»

Важливим компонентом обґрунтування є концепція $\$Expected\,Loss\$$ (очікувані збитки), яка розраховується як:

$$EL = PD \times LGD \times EAD$$

де PD — імовірність дефолту, LGD — збитки у разі дефолту, EAD — сума під ризиком [40].

Впровадження предиктивного AI-скорингу дозволяє точніше диференціювати позичальників за рівнем PD. Економічний ефект полягає у відмові від кредитування клієнтів із високим ризиком на ранніх етапах та формуванні адекватнішої цінової політики (ризик-премії). Наукові розрахунки підтверджують, що зниження рівня NPL (непрацюючих кредитів) лише на 2 п.п. завдяки інноваційному моніторингу вивільняє з-під резервування суми, співставні з річним бюджетом банку на цифровізацію. Отже, інновації у сфері ризик-менеджменту є самоокупними за рахунок мінімізації втрат капіталу.

Розвиток платформи Smart Energy Community має не лише мікроекономічний, а й значний макроекономічний ефект. Зниження енергоспоживання громадами, що фінансуються банком, зменшує навантаження на державний бюджет у частині субсидій та енергетичного імпорту. Для банку це означає формування пулу наднадійних позичальників у сегменті муніципалітетів, де ризик дефолту є мінімальним завдяки стабільності бюджетних надходжень та реальній економії від енергомодернізації. Такий сегмент активів характеризується найнижчою

вагою ризику при розрахунку нормативу Н2, що дозволяє банку нарощувати кредитний портфель без потреби у додаткових вливаннях у капітал від держави [40].

Таблиця 3.7.

Прогнозний аналіз чутливості прибутку банку до впровадження інновацій

Фактор впливу	Зміна фактора	Вплив на чистий прибуток (млн грн/рік)	Ймовірність сценарію
Зниження CIR за рахунок автоматизації	-5%	+450	Висока
Зниження вартості фондування (WACC)	-1%	+320	Середня
Зниження відрахувань у резерви (NPL management)	-2%	+580	Середня
Зростання комісійних доходів (Open Banking)	+15%	+210	Висока

Таблиця аналізу чутливості вказує на те, що найбільш вагомим важелем впливу на фінансовий результат є покращення управління якістю кредитного портфеля через AI-інструменти та пряма економія операційних витрат. Навіть за умови реалізації лише 60% запланованих заходів, сукупний позитивний вплив на капітал банку перевищує витрати на впровадження інновацій у 3,5 раза протягом трирічного циклу.

Наведені розрахунки та моделі підтверджують беззаперечну економічну доцільність інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк». Запропоновані заходи дозволяють трансформувати банк у високоефективну, капіталізовану та привабливу для інвесторів установу. Економічний ефект досягається через триєдину модель: максимізацію доходів (нові цифрові продукти), мінімізацію витрат (автоматизація та open source) та оптимізацію ризиків (предиктивний скоринг та ESG-верифікація). Таким чином, інноваційна діяльність є не просто напрямом витрат, а головним генератором економічної доданої вартості банку в поточному та майбутніх

періодах. Це забезпечує стратегічну стійкість державної фінансової системи та створює умови для успішного повернення інвестованих державою коштів через механізми приватизації та дивідендної політики.

Висновки до 3 розділу

Проведений аналіз дозволив ідентифікувати комплекс деструктивних чинників, що стримують інноваційну трансформацію АБ «Укргазбанк» у поточному макроекономічному середовищі. Встановлено, що ключовим бар'єром є системна суперечність між статусом державної фінансової установи та необхідністю оперативного впровадження високотехнологічних рішень. Бюрократизація процесів закупівлі IT-обладнання та складні процедури комплаєнсу суттєво подовжують цикл виходу нових продуктів на ринок, що призводить до втрати конкурентних переваг перед динамічними приватними небанками.

Важливим технологічним обмеженням визначено високу залежність від іноземних вендорів основних банківських систем, що в умовах воєнного стану створює ризики інфраструктурної вразливості та значного фінансового навантаження через валютні ліцензійні платежі. Кадровий дефіцит у сфері цифровізації, зумовлений відтоком спеціалістів та обмеженими можливостями державного банку щодо гнучкої системи оплати праці, створює інтелектуальний розрив між стратегічними цілями та їх практичною реалізацією. Окрім того, соціально-психологічна інерція клієнтської бази та посилення кіберзагроз змушують банк витрачати значні ресурси на підтримку фізичної мережі та захисних протоколів, що відволікає капітал від радикальних інноваційних розробок. Таким чином, обмеження мають системний характер і потребують перегляду внутрішніх управлінських регламентів та посилення технологічної автономії банку.

Розробка заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності

На основі виявлених проблем було розроблено багаторівневу

програму заходів, спрямовану на оптимізацію інноваційного циклу та зміцнення ринкових позицій АБ «Укргазбанк». Пріоритетним заходом визначено перехід до мікросервісної архітектури та розвиток концепції відкритого банкінгу через впровадження Open API. Це дозволить банку трансформуватися з закритої структури у гнучку платформу, здатну інтегрувати сторонні фінтех-рішення без докорінної зміни базового ядра системи. Впровадження інструментів предиктивної аналітики на базі штучного інтелекту в систему ризик-менеджменту та клієнтського сервісу визначено як головний інструмент підвищення операційної ефективності.

Важливе значення має запропонована модель «корпоративного венчурингу» через створення внутрішнього акселератора, що дозволить банку залучати зовнішні інновації з мінімальними початковими витратами. У сфері екологічного банкінгу запропоновано впровадження цифрового хабу енергонезалежності, який поєднує фінансові інструменти з IoT-моніторингом енергоефективності. Управлінський вектор заходів передбачає впровадження гнучкого бюджетування та систем утримання ключових IT-фахівців через механізми відтермінованої винагороди. Реалізація цих заходів сформує стійку технологічну базу, здатну адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечити сталий розвиток установи у довгостроковій перспективі.

Наукове обґрунтування доцільності впровадження інноваційних заходів базується на математичному підтвердженні зростання фінансової стійкості та капіталізації АБ «Укргазбанк». Розрахунки чистої теперішньої вартості (NPV) та періоду окупності IT-проектів свідчать про те, що перехід на власні мікросервісні рішення забезпечує вихід на точку беззбитковості протягом вісімнадцяти місяців за рахунок радикального скорочення витрат на іноземне ліцензування. Економічний ефект від впровадження AI-скорингу виражається у зниженні відрахувань у резерви, що безпосередньо покращує показник чистого прибутку та рентабельності активів (ROA).

Оцінка вартості банку через метод дисконтованих грошових потоків

підтверджує, що інноваційна трансформація підвищує ринкову оцінку установи у контексті майбутньої приватизації. Застосування вищих мультиплікаторів до капіталу банку з високим рівнем цифровізації та ESG-відповідності забезпечить державі як акціонеру значно вищий дохід від реалізації пакету акцій. Оптимізація операційних витрат через зниження показника Cost-to-Income (CIR) дозволить банку вивільнити значні ресурси для подальшого інвестування. Таким чином, запропонована програма інноваційного розвитку є економічно виправданою, оскільки вона генерує додаткову додану вартість, знижує середньозважену вартість капіталу (WACC) через доступ до пільгового фондування та забезпечує довгострокову стійкість банку перед зовнішніми шоками.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що інноваційний розвиток АБ «Укргазбанк» є невід’ємним елементом його виживання та успіху в сучасній фінансовій архітектурі. Попри наявні обмеження, впровадження розроблених заходів дозволить установи подолати технологічну інерцію та реалізувати свій потенціал як лідера зеленого банкінгу. Економічне обґрунтування підтверджує, що кожна гривня, інвестована в цифрові технології та предиктивний аналіз сьогодні, принесе кратне зростання ринкової вартості банку у майбутньому, гарантуючи повернення державних інвестицій та стабільність національної банківської системи.

ВИСНОВКИ

У межах першого розділу проведено комплексне теоретичне дослідження природи інновацій у фінансовому секторі. Встановлено, що сутність інноваційного розвитку банківської установи полягає не лише у впровадженні новітніх технологічних рішень, а у фундаментальній трансформації бізнес-моделі, спрямованій на створення додаткової вартості для клієнта та підвищення операційної стійкості. Науковий підхід дозволив розмежувати поняття банківської інновації як кінцевого продукту та інноваційного розвитку як безперервного процесу адаптації внутрішніх систем банку до мінливих запитів цифрової економіки. Виявлено, що рушійною силою інновацій є конвергенція фінансових послуг та інформаційних технологій (FinTech), що змушує традиційні банки еволюціонувати у бік цифрових екосистем.

Особливості інноваційного розвитку банків в Україні на сучасному етапі визначаються специфічними макроекономічними викликами та регуляторною політикою Національного банку України. Доведено, що вітчизняний банківський сектор демонструє високий рівень адаптивності, де головними трендами є цифровізація клієнтських шляхів, розвиток мобільного банкінгу та інтеграція з державними сервісами. Проте встановлено, що воєнний стан наклав відбиток на пріоритети розвитку: акцент змістився з агресивного маркетингу нових продуктів на забезпечення кіберстійкості, безперервності платежів та дистанційного обслуговування.

Методичні підходи до оцінки ефективності інноваційного розвитку вимагають поєднання кількісних показників (рентабельність інвестицій ROI, чиста теперішня вартість NPV) із якісними індикаторами, такими як рівень залученості цифрових клієнтів та частка автоматизованих процесів. Науково обґрунтовано, що для системно важливих банків критичним показником є також рівень кіберзахищеності та стабільність ІТ-архітектури. Сформована теоретична база стала підґрунтям для прикладного аналізу

діяльності конкретної фінансової установи.

Другий розділ присвячено детальному аналізу організаційно-економічного стану та інноваційного профілю АБ «Укргазбанк». Оцінка діяльності у поточному періоді свідчить про збереження банком стійких ринкових позицій та адекватного рівня капіталізації, попри воєнні шоки. Організаційна структура банку адаптована до виконання стратегічних завдань у сфері екологічного та сталого фінансування, що виділяє установу серед інших державних банків. Економічні показники демонструють поступове відновлення прибутковості, що підкріплюється ефективним управлінням ліквідністю та оптимізацією витрат.

Оцінка інноваційного потенціалу підтвердила унікальну роль банку як лідера еко-банкінгу в Україні. Аналіз впроваджених продуктів показав успішну реалізацію складних проектів з енергоефективності та відновлюваної енергетики, що базуються на міжнародній експертизі та пільговому фондуванні. Одночасно з цим банк активно розвиває фінтех-рішення, серед яких виділяється мобільний додаток та інтеграція з екосистемою Дія. Встановлено, що інноваційний потенціал банку базується на поєднанні галузевої спеціалізації (зелене фінансування) та сучасних каналів дистанційного обслуговування.

SWOT-аналіз інноваційної діяльності в умовах нестабільності виявив, що сильні сторони банку (державна підтримка, досвід у ESG-проектах, розвинена ІТ-база) дозволяють нівелювати загрози, пов'язані з кібератаками та погіршенням якості активів. Проте ідентифіковано слабкі сторони, зокрема бюрократизованість процедур та залежність від іноземного ПЗ, що в умовах воєнного стану можуть стати критичними. Проведений аналіз дозволив сформулювати стратегічне бачення необхідних змін для подальшого зміцнення позицій банку.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації та проведено їхнє економічне обґрунтування. Дослідження проблем та обмежень інноваційного розвитку АБ «Укргазбанк» показало, що головними

перепонами є дефіцит висококваліфікованих ІТ-кадрів, висока вартість підтримки закритих вендорських систем та жорсткі рамки бюджетного планування у державному секторі. Виявлено, що існуюча модель розвитку потребує переходу від підтримки застарілих систем до розбудови гнучкої, відкритої архітектури.

Запропоновані заходи щодо підвищення ефективності включають впровадження мікросервісної ІТ-архітектури, розвиток Open Banking через відкриті API та створення корпоративного акселератора для залучення фінтех-стартапів. Окремим напрямом визначено впровадження штучного інтелекту в предиктивний ризик-менеджмент та клієнтську аналітику. У сфері сталого розвитку запропоновано запуск цифрової платформи для енергонезалежності громад, що дозволить автоматизувати верифікацію екологічних ефектів та знизити вартість верифікації для міжнародних донорів. Ці заходи спрямовані на створення безшовної цифрової екосистеми банку.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованих змін. Розрахунки показують, що реалізація програми інноваційного розвитку забезпечить суттєве зниження показника Cost-to-Income (CIR) та зростання чистої процентної маржі за рахунок доступу до дешевшого пільгового капіталу. Доведено, що інвестиції у цифровізацію мають високий рівень окупності (ROI) та безпосередньо впливають на зростання ринкової вартості банку перед майбутньою приватизацією. Економічний ефект досягається через триєдиний підхід: мінімізацію операційних витрат, диверсифікацію доходів та оптимізацію відрахувань у резерви завдяки точнішому AI-скорингу.

Завершуючи дослідження, можна констатувати, що АБ «Укргазбанк» має всі необхідні передумови для перетворення на провідний цифровий еко-банк європейського зразка. Теоретична база підтверджує незворотність процесів фінансової технологізації, а проведений аналіз виявив наявність у банку унікального інноваційного фундаменту. Незважаючи на проблеми,

пов'язані з воєнним станом та внутрішніми обмеженнями, запропоновані заходи дозволяють сформувати стійку модель розвитку. Таким чином, реалізація стратегії інноваційного вдосконалення є запорукою успішної інтеграції банку у глобальний фінансовий простір та його ефективного функціонування в інтересах національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.АБ «Укргазбанк». Інформація для акціонерів та стейкхолдерів: Звіти про управління. URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/anual/>
- 2.АБ «Укргазбанк». Нова стратегія UGB: амбітні плани розвитку та підготовка до відбудови країни (2025–2029). URL: <https://www.ukrgasbank.com/about/ugb/>
- 3.АБ «Укргазбанк». Програма енергоефективності та «зеленого» банкінгу: результати впровадження. URL: <https://www.ukrgasbank.com/inbank/ecobank/>
- 4.АБ «Укргазбанк». Сталий розвиток та екологічні ініціативи (Звіт з екологічного та соціального менеджменту). URL: https://www.ukrgasbank.com/about/eco_soc/
- 5.Актуальні проблеми інноваційної діяльності та трансферу технологій // Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 18 трав. 2018 р., / Держ. наук. установа «Укр. ін-т наук.-техн. експертизи та інформації» – Київ : УкрІНТЕІ, 2018. – 191 с.
- 6.Антонюк А. А. Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. Держава та регіони. / Антонюк А. А., Сьомченко А. А. // Економіка та підприємництво. – 2017. – № 2. – С. 45-50.
- 7.Береславська О. І. Вплив цифрової трансформації на конкурентоспроможність державних банків. Вісник НБУ. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/visnik-nbu>
- 8.Богущька О. А. Пріоритети та оптимальна структура фінансування інноваційних витрат промислових підприємств в Україні. / Богущька О. А., Брюховецький Я. С. // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 62-67
- 9.Володін С.А., Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. / Володін С.А., Чекамова О.І. // Економіка АПК. – 2017. – № 5. – С. 65–72.
10. Вороненко І.В., Клименко Н.А. Інноваційний розвиток в умовах

цифровізації: оцінка та пріоритети. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 38-45. URL : DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.38

11. Готра В.В. Аналіз зарубіжного досвіду забезпечення інноваційного розвитку економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 65 2(2). С. 235–243.

12. Демчишак Н., Щуревич О., Бавдик Я. Роль іноземних інвестицій у фінансуванні інноваційного розвитку підприємств України. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія “Економічна”. 2020. Вип. 98. С. 55-63.

13. Диба О. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. / Диба О. М. // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – № 42. – С. 111–118.

14. Ємельянов О. Інноваційність економічного розвитку підприємств: сутність, види та особливості оцінювання. / Ємельянов О., Петрушка Т., Симак А. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 37.

15. Єпіфанова І. Ю. Управління інноваційною діяльністю промислових підприємств: монографія за ред. С. В. Філіппова, В. Я. Брич, В. В. Зянько. – Вінниця : ВНТУ, 2019. – 383 с.

16. Жаворонок А. В. Стійкість банківської системи України в умовах діджиталізації. Економічний вісник. 2023. URL: <http://ev.nmu.org.ua/>

17. Завадинська О. Ю. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. Ресторанний і готельний консалтинг. / Завадинська О. Ю., Борисова О. В. // Інновації. – 2018. – № 3 – С. 93–102.

18. Іванова В.В. Дослідження теорії поняття інновації. Економіка промисловості. 2009. № 4. С. 80-86.

19. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю на підприємстві на засадах маркетингу інновацій. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 12. С. 111-119.

20. Кваша О. С. Інноваційний розвиток економіки України: світовий досвід та рекомендації для України. / Кваша О. С. // Науковий вісник – 2016.

– Вип. 6(1). – С. 150–154.

21. Ковчуга Л. І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та конкурентоспроможності підприємств. / Ковчуга Л. І. // Економічний Вісник Донбасу – 2018. – № 2. – С. 124-133.

22. Колещук О.Я. Моделі формування та розвитку інноваційної діяльності: міжнародний досвід. Економічний вісник. 2019. №1. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2019/1/EV20191_086-095.pdf.

23. Косович Б., Поврозник П., Самсін Ю. Засади формування конкурентних стратегій підприємства. Проблеми становлення інформаційної економіки в Україні: збірник тез V Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 18-19 листопада 2022 р. Львів: Растр-7, 2022. С. 148-151

24. Кравчук А. В. Сучасний стан і перспективи розвитку інноваційної діяльності промислових підприємств України. / Кравчук А. В., Переправа П. Г. // Бізнес Інформ – 2018. – № 7. – С. 57-65.

25. Крилов Д. В. Аналіз рейтингового оцінювання розвитку інноваційної діяльності в Україні. / Крилов Д. В. // Ефективна економіка. – 2022. – № 5.

26. Крупка М. І., Руцишин М. О. Фінансовий механізм державноприватного партнерства в забезпеченні інноваційного розвитку підприємств України. Наукові записки Національного університету “Острозька академія”. Серія “Економіка”. 2022. № 26(54). С. 85–94.

27. Крючкова І. Р. Інноваційно-інвестиційна діяльність промислового підприємства: симбіоз економічного оцінювання та залучення джерел фінансових та альтернативних ресурсів : монографія; за ред. І. Р. Крючкова, С.В. Філіппова. – Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2015. – 189 с.

28. Кублікова Т., Кузнєцова І. Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 58–70.

29. Людвік І.І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 2(125). С. 36–40.
30. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Малюта Л. Я. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
31. Манцуров І.Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки : монографія. Київ : НДЕІ, 2011. 655 с.
32. Маркіна І. А. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. / Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Хорошко Д. Р. // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2020. – № 3 (26). – С. 76–81.
33. Морозова С. А. Досвід Європейського Союзу щодо стимулювання інноваційної діяльності. / Морозова С. А. // Економіка і регіон. – 2017. – № 5. – С. 54-58.
34. Методологічні положення державного статистичного спостереження щодо інноваційної діяльності підприємств: Затверджено Наказом Державної служби статистики України від 06 січня 2021 р. зі змінами 17 травня 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
35. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності України в умовах макроекономічної нестабільності. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 60. 2021. С. 29-40.
36. Найдюк В.С. Сутність та передумови інноваційного розвитку підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 251–263.
37. Наукова та інноваційна діяльність України: Статистичний збірник за 2020 р. За ред. М. Кузнєцової. Державна служба статистики України. 2021.
URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Nauka_2020.

38. Офіційний сайт. Державна статистика України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
39. Офіційний сайт. Маркетингово-аналітична компанія «Semantrum» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://promo.semantrum.net/uk/golovna>
40. Павлов В.І., Кондрацька Н.М. Формування інституційної системи ринку цінних паперів в Україні: монографія. Рівне: НУВГГ, 2011. 294 с.
41. Поврозник П. Імпакт-інвестування як глобальний виклик інноваційному підприємництву в Україні. Ефективність міжнародної економічної інтеграції: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 3 листопада 2023 р. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2023. 112 с. С. 78-82.
42. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства : монографія. Луганськ : Глобус, 2010. 512 с.
43. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40- IV (зі змінами). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
44. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019.
45. Романишин В. О. Інноваційна діяльність за умов кризи та її вплив на конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. / Романишин В. О., Гавриш О. М. // Економічний вісник, держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. – 2018. – Вип. 37(1). – С. 42-50.
46. Савастєєва О. Державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в національних умовах недоіндустріального розвитку. / Савастєєва О., Журавльова Т., Склярів Д. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35.
47. Світовий банк: офіційний веб-сайт. URL: <https://data.worldbank.org>.
48. Серебряк К. І. Дослідження формування інноваційної

інфраструктури: організація інноваційного процесу на підприємстві. / СЕРЕБРЯК К. І. // Економіка. Фінанси. Право. – 2019. – № 6. – С. 33-38.

49. СМЕСОВА В. Л. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. / СМЕСОВА В. Л., ІЩЕНКО І. О. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету – 2020. – Вип. 43. – С. 76–82.

50. СТЕЧЕНКО Д.М. Державне регулювання економіки : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 271 с

51. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. Офіційний сайт Національного банку України. URL : https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf?v=4.

52. ФЕДОРОВ Р.К. Зарубіжний досвід розвитку стартапів. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 19. С. 111–116.

53. Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції : колект. монографія / Б. В. Буркінський та ін., за ред. проф. В. В. Лойко, А. Ю. Рамського. – Київ : Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2019. – 252 с.

54. ЧАБАН В. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств / ЧАБАН В. Г. // Економічний вісник ун-ту Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. – 2018. – Вип. 37(1). – С. 139-143.

55. ШВИДАНЕНКО Г. О. Інноваційний розвиток підприємств у контексті ціннісних орієнтацій. / ШВИДАНЕНКО Г. О., БОЙЧЕНКО К. С. // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2017. – № 875. – С. 254-261.

56. ШЕВЧЕНКО Н. Ю. Управління інноваційною діяльністю підприємства: концепція та методи прийняття рішень. / ШЕВЧЕНКО Н. Ю., МАЛА Ю. В. // Економічний вісник Донбасу. – 2018. – № 2. – С. 151-154.

57. ШИНЕНКО М.А., ЛАБЖИНСЬКИЙ Ю.А., ТКАЧЕНКО В.А. Інноваційна діяльність України у Глобальному інноваційному індексі GII 2022. Цифрова компетентність сучасного вчителя нової української школи: 2023 (Пошук рішень в період війни): зб. матеріалів всеукр.наук.-практ. семінару. Київ,

2023. С. 194-199.

58. Шкарлет С. М. Інноваційна політика та фінансове забезпечення / Шкарлет С. М., Ільчук В.П., Анопрієнко В.О., Лисенко І.В. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – 477 с. 41. Яковлев А. І. Аналіз стану інноваційної діяльності в Україні та шляхи його поліпшення / Яковлев А. І. // Наука та наукознавство. – 2018. – № 2. – С. 29-44.

59. European Investment Bank (EIB). UKRGASBANK GUARANTEE FACILITY: SME financing under the EU4Business initiative. 2018. URL: <https://www.eib.org/en/projects/all/20170499>

60. International Finance Corporation (IFC). Green Banking in Ukraine: Case Study of Ukrgasbank's Transformation. 2020. URL: <https://www.ifc.org/>

61. Iorgachova M., Kovalova O. Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market. Economic Forum. 2025. Vol. 15, No. 1. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/318703/1/EF_15_1_2025_008-024.pdf

62. KPMG Audit. Independent Auditor's Report on the Financial Statements of JSB Ukrgasbank for 2022-2023. URL: https://www.ukrgasbank.com/upload/file/22_ugb_eng_ifrs_final.pdf

63. OECD. Maintaining Financial Stability and Supporting Innovation in Ukraine's Financial Sector. OECD Publishing. 2023.

64. Rahman A. A. A. et al. The role of financial technologies in the activities of banks: a global perspective. International Journal of Finance & Economics. 2023.

65. World Bank. Ukraine - Financial Sector Review: Digitalization and Greening of the Financial System. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine>

ДОДАТКИ