

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра менеджменту та інноваційного розвитку
Бізнес Школи КРОК**

Пархомчук Тетяна Василівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота

Креативний та інноваційний менеджмент банківських установ

(тема)

073 МЕНЕДЖМЕНТ

(шифр і назва спеціальності)

«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ ТА ПРОЦЕСІВ»

(освітня програма)

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Т.В. Пархомчук

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Сєдашова Оксана Анатоліївна

Доцент кафедри менеджменту та інноваційного розвитку Бізнес Школи «Крок»

Університету економіки та права «Крок», м. Київ, Україна

E-mail: SedashovaOA@krok.edu.ua

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

ЗМІСТ

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ	3
РЕЗЮМЕ	4
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....	13
1.1. Менеджмент в банківських установах: особливості та сучасний стан	13
1.2. Проєктні методології для трансформації банківського сектору.....	26
1.3. Клієнтський досвід як рушійна складова дій в банку	33
ВИСНОВКИ	43
РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ КРЕАТИВНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ.....	45
2.1. Виклики та перспективи технологічного розвитку банківського сектору.....	45
2.2. Аналіз підходів та інструментів креативного управління ІТ–проєктами	50
2.3. Інновації у банківській сфері та методи їх створення.....	58
ВИСНОВКИ	75
РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ.....	78
3.1. Стратегія управління інноваціями в банківській установі.....	78
3.2. Моделювання креативної проєктної команди для успішного створення та імплементації інновацій.....	92
3.2. Імплементація методу креативного управління проєктною командою з орієнтацією на інновації у банківському секторі.....	103
ВИСНОВКИ	118
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ	121

ДЕКЛАРАЦІЯ ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Моя наукова робота була написана мною у моєму власному викладенні, за виключенням цитат з опублікованих та неопублікованих джерел, які чітко ідентифіковані в роботах і визнані як такі.

Я усвідомлюю, що використання матеріалів з інших робіт чи парафраз таких матеріалів без вказання авторства будуть розтлумачені як плагіат. Джерело кожного рисунку, схеми чи іншої ілюстрації відповідно ідентифікується, а також джерела матеріалів, опублікованих чи неопублікованих, які не є результатом моїх власних досліджень, експериментів чи спостережень.

SUMMARY

Kyiv 2024

Master's Thesis: "Creative and innovative management of banking institutions" consists of 120 pages, 5 tables, 5 pictures, and a bibliography with 110 references.

In today's constantly evolving financial world, banks face an increased need to implement creative and innovative management models that go beyond traditional approaches. The transformation of banking services affects not only the development of cutting-edge products and services but also the restructuring of internal management processes, corporate culture, and leadership approaches, which is crucial to ensuring long-term success and stability for the bank.

This study reveals the comprehensive impact of creative and innovative management on the effectiveness of banking institutions. It shows that the use of flexible methodologies, as well as digital solutions (artificial intelligence, blockchain, process automation), enables banks to respond promptly to market changes, reduce costs, and simultaneously improve the quality of customer service. The importance of developing employees' creative potential through training, motivational programs, and the establishment of an open corporate culture is also highlighted.

Significant attention is paid to the role of leadership: leaders' ability to shape a vision for development and encourage employee initiative stimulates the emergence of innovative solutions. Openness to mistakes, a willingness to experiment, and rapid adaptation to new conditions become integral elements of a corporate environment where creativity and strategic thinking converge to achieve common goals.

The findings indicate that introducing creative and innovative management in the banking sector allows for balancing strategic objectives with a flexible approach to implementing change. Such an integrated management model opens up new opportunities for growth, enhances operational efficiency, and creates additional value for customers. The study's materials can be used in developing strategies and plans aimed at forming modern banking institutions capable of confidently competing amid the ongoing global financial transformation.

Keywords: creative management, innovative management, banking sector, digital solutions (artificial intelligence, blockchain, automation), agile methodologies, corporate culture, leadership and motivation, employee creativity development, strategic goals and flexibility, operational efficiency and competitiveness.

ВСТУП

У сучасному світі банківський сектор зазнає суттєвих змін під впливом стрімкої цифровізації, інноваційних технологій та зростання конкурентного тиску з боку як традиційних банківських установ, так і фінансових технологічних компаній (FinTech). У цьому контексті креативний та інноваційний менеджмент набувають особливого значення як інструменти адаптації банків до змінних умов ринку, підвищення їхньої конкурентоспроможності та створення нових можливостей для зростання.

Сучасні технологічні тренди, такі як штучний інтелект, блокчейн, Big Data та автоматизація процесів, стали визначальними для трансформації банківського сектора. Інноваційний менеджмент дозволяє не лише впроваджувати ці технології, але й ефективно інтегрувати їх у щоденну діяльність банківських установ, створюючи нові сервіси та оптимізуючи бізнес-процеси. Це сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат і формуванню нових підходів до обслуговування клієнтів.

Цифровізація банківського сектору також є його демократизацією. Сучасний клієнтський попит значно змінився. Сьогодні клієнти очікують персоналізованих рішень, доступу до банківських послуг у режимі 24/7, швидкості у виконанні операцій та простоти використання. Впровадження зручних мобільних банківських додатків скоротило відстань між клієнтами та їхніми грошима. Це показник більшої фінансової тенденції: зараз більшість людей хочуть брати активну участь у своїх фінансах. Клієнти хочуть мати банк, який вони вважають «своїм», де персоналізація та право власності інтегровані в кожну взаємодію. Банки, що впроваджують креативний підхід до менеджменту, здатні створити клієнтоорієнтований сервіс, запровадивши нові стандарти взаємодії, які зміцнюють довіру клієнтів і підвищують їхню лояльність.

Зростання конкуренції, особливо з боку FinTech-компаній, які пропонують інноваційні продукти та послуги, змушує банки активно шукати нові способи залишатися на плаву.

Крім того, розвиток цифрової економіки вимагає від банків вдосконалення підходів до управління ризиками, особливо в умовах зростання кіберзагроз та посилення регуляторних вимог. У майбутньому зосередженість на безпеці буде лише зростати у відповідь на ці зростаючі загрози та вразливості, які вже спричиняють досконаліші технології кібербезпеки. Інноваційний менеджмент дозволяє запроваджувати ефективні інструменти моніторингу та реагування, які забезпечують фінансову стабільність і довіру клієнтів.

Нарешті, глобальні тренди, такі як розвиток відкритого банкінгу, інтеграція "зелених" фінансових практик та формування екосистемних бізнес-моделей, вимагають від банків гнучкості та здатності адаптуватися до нових викликів. Це стає можливим завдяки синергії інноваційного та креативного підходів до менеджменту, які забезпечують довгостроковий розвиток і відповідність глобальним стандартам.

Таким чином, актуальність теми "Креативний та інноваційний менеджмент банківських установ" обумовлена необхідністю комплексного аналізу процесів адаптації банків до сучасних викликів, розробки ефективних підходів до впровадження інновацій та підвищення їхньої конкурентоспроможності у динамічному фінансовому середовищі. Дослідження в цій сфері сприятиме формуванню практичних рекомендацій для розвитку банківських установ та створення умов для їх сталого зростання.

Різні аспекти даного наукового дослідження становили певний інтерес для різних науковців.

У своїй праці "*Innovation and Entrepreneurship*" Пітер Друкер [1] наголошує, що інновації є основним драйвером економічного зростання і конкурентоспроможності, особливо у складних секторах, таких як банківська справа. Його дослідження підкреслює необхідність системного підходу до управління інноваціями, що особливо актуально в умовах стрімкої цифровізації банківського сектора.

Роботи Амайбл "*How to Kill Creativity*" [2] і більш сучасні дослідження Бессанта і Тідда у "*Managing Innovation*" [3] наголошують, що креативний менеджмент є основою для створення середовища, яке стимулює розробку нестандартних ідей і впровадження нових рішень. Це забезпечує можливість банкам створювати інноваційні продукти та адаптуватися до нових викликів.

Статті Бергера "*The Economic Effects of Technological Progress in Banking*" [4] і дослідження консалтингових компаній, таких як McKinsey та Deloitte, підкреслюють важливість технологій у фінансовому секторі. У цих роботах розкриваються питання автоматизації, впровадження великих даних, штучного інтелекту та кібербезпеки як інструментів підвищення ефективності банківських установ.

Праці Котлера та його теорії клієнтоорієнтованого маркетингу [5, 6] надають цінний контекст для розуміння, як інноваційний менеджмент допомагає банкам адаптувати послуги під змінні потреби клієнтів. Зокрема, персоналізовані пропозиції, доступ через цифрові канали та швидкість обслуговування стають визначальними чинниками лояльності клієнтів.

Огляд літератури демонструє значну кількість досліджень, які підкреслюють важливість інноваційного та креативного менеджменту для банківських установ. Проте залишається багато невирішених питань, зокрема, як поєднати теоретичні підходи до інноваційного та креативного менеджменту з практичним досвідом банківської сфери, зокрема організувати ефективні проєктні команди для створення та імплементації інновацій, в тому числі технологічного характеру.

Це відкриває можливості для формування нових підходів до управління, які можуть бути корисними для реальних бізнес-ситуацій. Менеджмент у банківських установах сьогодні є результатом синтезу різних дисциплін, що дозволяє більш комплексно підходити до вирішення сучасних викликів. Міждисциплінарний характер цієї сфери не лише підвищує ефективність управління, але й відкриває широкі можливості для подальших наукових досліджень. Вивчення взаємодії між менеджментом, фінансами, технологіями та поведінковими науками сприятиме

розвитку інноваційних підходів та стійкого розвитку банківського сектору в майбутньому. Саме це обумовлює актуальність і значимість теми для магістерської роботи.

Мета роботи – визначити та здійснити аналіз ефективних методів креативного та інноваційного менеджменту для оптимізації інноваційної діяльності банківських установ.

Для досягнення даної мети передбачено виконання ряду завдань, серед яких:

- Дослідити основні концепції креативного та інноваційного менеджменту, а також їхній розвиток у банківській сфері.
- Визначити ключові методи та інструменти, що сприяють створенню та імплементації інновацій у діяльність банківських установ.
- Проаналізувати вплив креативних підходів на управління проєктними командами, зокрема на ефективність внутрішніх процесів та якість обслуговування клієнтів.
- Оцінити роль цифрових технологій і новітніх фінансових рішень у підвищенні конкурентоспроможності банків.
- Розробити рекомендації для банківських установ щодо підвищення рівня креативності та інноваційності в управлінні, орієнтуючись на сучасні ринкові потреби банківського сектору.

Об’єкт дослідження – системи креативного та інноваційного менеджменту в банківських установах.

Предмет дослідження – методи та інструменти креативного та інноваційного менеджменту банківських установ для створення інновацій з метою покращення клієнтського сервісу.

Наукові методи дослідження. У процесі виконання магістерської роботи було застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Серед них теоретичні методи, такі як метод аналізу та синтезу, індукцій та дедукції, порівняльний аналіз, статистичний метод.

Метод аналізу та синтезу був використаний для дослідження наукової літератури та нормативно-правових актів, що стосуються креативного менеджменту. Це дозволило визначити ключові поняття та принципи, які лежать в основі теми дослідження. Використання даного методу відображено в першому розділі магістерської роботи. Метод індукції та дедукції використаний для формування висновків на основі вивчених теоретичних та практичних матеріалів, а також для побудови логічних зв'язків між елементами дослідження. Порівняльний аналіз застосовувався при зіставленні різних моделей інноваційного розвитку банків у різних країнах, що дало змогу виявити найефективніші практики. Статистичні методи використовувались для обробки та інтерпретації кількісних даних про результати впровадження інноваційних рішень у банках.

Окрім цього були використані емпіричні методи дослідження. Емпірична база дослідження складає дані опитування керівників та співробітників банківських установ щодо використання креативних та інноваційних методів управління. Було проведено 15 глибинних інтерв'ю з менеджерами середньої та вищої ланки.

Опитування клієнтів банків з метою виявлення їхнього сприйняття інноваційних послуг та рівня задоволеності обслуговуванням. Вибірка становила 115 респондентів з різних регіонів України.

Метод експертних оцінок включав проведення інтерв'ю з керівниками банків та експертами у сфері фінансів, клієнтами банків, що допомогло отримати практичні інсайти та підтвердити теоретичні положення дослідження. Для комплексного розгляду банківської установи як цілісної системи, в якій креативний та інноваційний менеджмент впливає на всі її складові використовувався системний підхід. Завдяки методу моделювання розроблені рекомендації та прогнозування можливих результатів впровадження креативних та інноваційних заходів.

Використання цих методів дозволило забезпечити всебічне та глибоке дослідження проблематики, а також отримати науково обґрунтовані висновки та практичні рекомендації.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації підходів до впровадження креативного та інноваційного менеджменту в банківських установах та обґрунтуванні рекомендацій щодо їхнього покращення. Вперше здійснено комплексний аналіз впливу креативного менеджменту на інноваційну активність банківських установ в умовах цифрової економіки. Створено методичне забезпечення оцінки ефективності впровадження інноваційних стратегій у банківському секторі, що дозволяє підвищити точність прогнозування фінансових результатів. Розроблені рекомендації та прогнозування можливих результатів впровадження креативних та інноваційних заходів.

Практичне значення розроблених рекомендацій та пропозицій полягає в можливості застосування отриманих результатів для підвищення ефективності управління в банківських установах через впровадження креативних та інноваційних підходів. Розроблені рекомендації та пропозиції можуть бути використані керівництвом банків для покращення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів та задоволення зростаючих потреб клієнтів. Впровадження розроблених рекомендацій дозволить банкам ефективніше використовувати креативний потенціал співробітників, що сприятиме генеруванню інноваційних ідей та імплементації ефективних рішень. Запропоновані моделі інноваційного менеджменту можуть бути використані для розробки та впровадження нових фінансових продуктів і послуг, що відповідають сучасним вимогам ринку та підвищують лояльність клієнтів.

Нормативно-правову базу дослідження складають міжнародні нормативно-правові акти та стандарти, державні програми та стратегії, а також національні джерела, такі як законодавчі акти, низка законопроектів, нормативні акти Національного банку України.

Теоретичну основу складають підручники з менеджменту, книги з менеджменту проєктів та процесів, навчальні посібники, наукові дослідження та статті, дані відкритих інтернет джерел з даної тематики.

Структура роботи. Відповідно до мети і завдання дослідження, робота складається зі Вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, списку використаної літератури у кількості 110 джерел. Загальний обсяг роботи – 120 сторінок тексту.

Дане наукове дослідження було апробовано в науковій статті «МОДЕЛІ КРЕАТИВНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ»

РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

1.1. Менеджмент в банківських установах: особливості та сучасний стан

Менеджмент банківської діяльності є важливою складовою фінансової системи будь-якої країни. Банки виконують роль посередників між тими, хто має надлишкові фінансові ресурси, і тими, хто їх потребує. Проте ефективне управління банком потребує врахування багатьох факторів: від внутрішньої організації до зовнішніх ринкових і регуляторних викликів. Особливо актуальними стають питання адаптації до глобалізаційних процесів і цифрової революції. На думку Роуз П.С., банківський менеджмент — це процес управління всіма аспектами діяльності банку, включаючи фінансові ресурси, ризики, персонал, маркетинг, операції та стратегії розвитку. [7]. Як зазначає Канторович Л. В., Олексієнко В.В. у статті "Ефективність банківського управління", банківський менеджмент — це процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей банківської установи, підвищення ефективності її діяльності та зміцнення конкурентних позицій на ринку [8]. Також дуже влучно визначає банківський менеджмент Дж. Фабозі. Він вказує, що це комплекс методів, інструментів і принципів управління банківською установою, який дозволяє ефективно використовувати ресурси, знижувати ризики та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [9].

За словами А. М. Мороза та М. І. Савлука, банківський менеджмент вимагає високої гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни, які відбуваються в економічному та соціальному середовищі [10].

Банківський менеджмент – це багатогранна система управління, яка включає різні аспекти діяльності банківської установи, спрямовані на забезпечення її стабільного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. До ключових складових банківського менеджменту належать фінансове

управління, ризик-менеджмент, управління персоналом, маркетинг, стратегічне планування, операційний менеджмент та інноваційні підходи до діяльності. Багато дослідників описували складові банківського менеджменту. Хочеться звернути увагу саме на ці праці - Балабанов І. В. «Фінансовий менеджмент» [11], Роуз П. С. «*Commercial Bank Management*» [7], Мішкін Ф. С. «*The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*» [12], Гріффін Р. «*Management*» [13], Мертенс А. В. «*Менеджмент у банківській сфері*» [14], Галанова В. В. «*Стратегічне управління в банківському бізнесі*» [15], Беккер Дж. «*Operational Excellence in Banking*» [16], Фабозі Дж. «*Bank Management and Financial Services*» [9], Гриценко О. В., Ковальчук О. В. «Інновації та інноваційний менеджмент в діяльності комерційних банків» [17].

У статті «Практичні методи управління банківськими установами: практика застосування» автор М. В. Бодрецький [18] аналізує сучасні тенденції розвитку банківського менеджменту в Україні. Основна увага приділяється практичним аспектам управління банківськими установами, акцентуючи на застосуванні ефективних методів і стратегій, які дозволяють банкам зберігати конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку. Автор відзначає, що більшість українських банків сьогодні орієнтовані на оптимізацію своїх операційних процесів, що базується на принципах мінімізації оперативних витрат. Це стосується як впровадження нових технологій і автоматизації процесів, так і раціоналізації ресурсів банківських установ. Стаття підкреслює важливість впровадження сучасних підходів до управління, які не тільки знижують витрати, але й сприяють підвищенню якості обслуговування клієнтів. Також акцентується увага на стратегічному значенні мінімізації витрат як способу підтримки фінансової стійкості банків. Банки, які ефективно оптимізують свої витрати, стають більш гнучкими у реагуванні на виклики ринку, зокрема, у періоди економічної нестабільності. Також варто зацентувати увагу на статтю «Інновації та інноваційний менеджмент в діяльності комерційних банків» авторів О. В. Гриценко та О. В. Ковальчук [17]. Вони аналізують важливість інновацій у

розвитку сучасної економіки, приділяючи особливу увагу їхній ролі в банківській сфері. Інновації визначаються як невід'ємна складова конкурентоспроможності банків, що забезпечує їх адаптацію до змінного ринкового середовища. Автори акцентують увагу на тому, що інновації є основним чинником впровадження нових технологій, сервісів і продуктів, що дають можливість банкам оптимізувати операції, розширювати спектр послуг і покращувати якість обслуговування клієнтів.

Інноваційний менеджмент розглядається як ключовий інструмент управління інноваціями в банках. Він охоплює всі етапи впровадження інновацій — від планування і координації до контролю результатів. Автори підкреслюють, що головною метою інноваційного менеджменту є створення умов для стійкого розвитку банківської установи шляхом інтеграції нових технологій і рішень.

Впровадження інновацій дозволяє банкам ефективно реагувати на виклики цифрової епохи, мінімізувати витрати та персоналізувати послуги для клієнтів. Разом із тим, автори звертають увагу на певні ризики, пов'язані з інноваціями, такі як значні фінансові витрати, технологічна складність і необхідність адаптації персоналу до нових умов.

Банківський менеджмент є багатовимірною діяльністю, що включає управління фінансовими потоками, людським капіталом, інформаційними системами та процесами обслуговування клієнтів.

Основними особливостями банківського менеджменту є фінансовий менеджмент. Це управління активами та пасивами, дохідністю, ліквідністю і капіталом банку. Наприклад, Raiffeisen Bank та ПУМБ активно використовують фінансове планування для забезпечення стійкого рівня ліквідності та підвищення рентабельності операцій.

Також варто відмітити важливе значення застосування ризик-менеджменту в банківській сфері. Оскільки банки стикаються з численними ризиками, включаючи кредитні, ринкові, операційні, репутаційні, ефективне управління ними є ключовим завданням. Наприклад, під час пандемії COVID-19 українські

банки, такі як Ощадбанк, впровадили нові методи оцінки кредитоспроможності позичальників. ПУМБ розробив та впровадив сучасну систему ризик-менеджменту, яка дозволяє швидко оцінювати кредитоспроможність клієнтів та мінімізувати ризики неповернення кредитів.

Сучасний менеджмент банків спрямований на створення високого рівня клієнтського обслуговування. Клієнтоорієнтованість простежується в діяльності кожного підрозділу, кожного працівника банку. Так, Monobank, використовуючи цифрові технології, запровадив мобільний застосунок з прозорими умовами кредитування, що забезпечило високий рівень довіри клієнтів. ПУМБ активно впроваджує клієнтоорієнтовані сервіси, включаючи мобільний застосунок із зручним функціоналом, що дозволяє клієнтам управляти рахунками онлайн.

Цифрова трансформація є основною тенденцією сучасного банківського менеджменту, впливаючи на всі аспекти діяльності банків – від внутрішніх процесів до взаємодії з клієнтами. Вона змінює традиційну бізнес-модель банків і створює нові можливості для їх розвитку, одночасно посилюючи конкуренцію на ринку. Вона охоплює автоматизацію процесів, впровадження мобільних застосунків і розвиток дистанційного банкінгу.

Автоматизація є ключовим аспектом цифровізації, оскільки вона підвищує ефективність роботи банків та зменшує операційні витрати.

Банки впроваджують автоматизовані системи для виконання стандартних завдань, таких як кредитний скоринг – використання штучного інтелекту (AI) для оцінки кредитоспроможності клієнтів. Наприклад, в Україні ПриватБанк та Monobank використовують автоматизовані алгоритми для ухвалення рішень щодо кредитування. Процеси комплаєнсу - автоматизація перевірок на відповідність регуляторним нормам, включаючи боротьбу з відмиванням грошей (AML) та оцінку ризиків. Обробка платежів - використання роботизованих процесів (RPA) для обробки трансакцій, що зменшує кількість помилок та прискорює операції. JPMorgan Chase заощаджує понад 360 000 годин роботи співробітників на рік

завдяки автоматизації юридичних перевірок документів через платформу COIN (Contract Intelligence).

Мобільні застосунки стали обов'язковою складовою сучасного банківського менеджменту. Вони забезпечують клієнтам швидкий доступ до фінансових послуг і дають змогу виконувати такі операції:

- проходження ідентифікації та верифікації,
- відкриття поточних рахунків
- перевірка балансу та історії транзакцій.
- переказ коштів між рахунками або на картки інших банків.
- оплата комунальних послуг та погашення кредитів.
- оформлення депозитів та кредитів та ін.

Дистанційний банкінг значно розширює можливості клієнтів, дозволяючи виконувати більшість операцій без відвідування відділення. Це стало особливо важливим під час пандемії COVID-19, коли фізичний доступ до банківських установ був обмежений. Сучасні інструменти дистанційного банкінгу включають: інтернет-банкінг - онлайн-платформи для виконання операцій через веббраузер, відеобанкінг: консультування клієнтів через відеозв'язок (наприклад, Zoom або спеціальні платформи банків), чат-боти та віртуальні асистенти, зокрема використання AI для миттєвого реагування на запити клієнтів.

ПриватБанк, один із лідерів цифрової трансформації, запровадив численні інноваційні сервіси, включаючи чат-боти, QR-коди для оплати та інтеграцію з державними сервісами ("Дія"). Його досвід визнається взірцем для багатьох інших банків. ПУМБ теж робить значні кроки в цьому напрямку. Банк активно розвиває мобільний банкінг, пропонуючи інноваційні сервіси, такі як дистанційне відкриття рахунків через додаток ПУМБ Online та ПУМБ Бізнес. Завдяки цьому кількість клієнтів, які користуються онлайн-банкінгом, зросла на понад 30% у 2023-2024 рр. та продовжує зростати у 2025. Шведський банк Swedbank активно використовує штучний інтелект для обслуговування клієнтів і аналізу ризиків. Це дозволило знизити витрати та підвищити точність прогнозування. Revolut –

цифровий банк, який інтегрував мобільний застосунок із мультивалютними картками, криптовалютними рахунками та аналітикою витрат.

Успіх Monobank, який взагалі не має фізичних відділень, демонструє зростаючий попит на дистанційні банківські послуги.

Штучний інтелект і великі дані (Big Data) дозволяють банкам: аналізувати поведінку клієнтів та пропонувати персоналізовані фінансові рішення, передбачати ризики та знижувати ймовірність шахрайства, оптимізувати внутрішні процеси управління ризиками та портфелем активів.

HSBC використовує AI для аналізу даних транзакцій з метою виявлення потенційного шахрайства та відмивання коштів.

Блокчейн стає все більш популярним у банківській сфері, оскільки забезпечує прозорість, безпеку та швидкість транзакцій. Використання блокчейну дозволяє: зменшити витрати на міжбанківські платежі, забезпечити прозорість і захист даних, підвищити швидкість обробки транзакцій. JPMorgan Chase запустив платформу Quorum на основі блокчейну Ethereum для міжбанківських розрахунків. ПриватБанк у 2017 році експериментував із технологією блокчейн для виконання внутрішніх платежів.

Цифровізація є рушієм трансформації банківської сфери, стимулюючи впровадження інновацій, оптимізацію процесів та підвищення конкурентоспроможності. Успіх банків у сучасних умовах залежить від їхньої здатності швидко адаптуватися до технологічних змін і забезпечувати високий рівень клієнтського обслуговування.

Проте серце банківського менеджменту – це люди. Ефективне управління персоналом сприяє досягненню стратегічних цілей. Персонал банку – це ключова запорука успіху і енергія, яка рухає процеси вперед. Поки що не повністю штучний інтелект, поки що люди спілкуються з клієнтами, будують довіру і створюють комфорт у кожній взаємодії. Саме вони перетворюють сухі цифри на історії успіху, допомагають клієнтам втілювати мрії та долати труднощі. Коли клієнт вперше переступає поріг банку, він не зустрічається з технологією, він

зустрічається з усмішкою. Коли виникає проблема, її вирішує не система, а професіонал, який слухає, аналізує та пропонує рішення. Коли настає момент ухвалення важливих фінансових рішень, саме співробітник стає тим, хто пояснить, заспокоїть і підтримає. Люди є тією рушійною силою, яка виводить банк на новий рівень. Вони впроваджують інновації, дбають про репутацію і вносять у рутину нотки людяності. Сучасні банки використовують штучний інтелект, автоматизацію, аналітику, але навіть найрозумніші алгоритми не замінять теплої усмішки, щирого співчуття чи індивідуального підходу. Банк, у якому цінують персонал, — це джерело довіри, розвитку і впевненості для тисяч клієнтів.

Згідно дослідженням Г. Мінцберга [19], успішний менеджмент вимагає розвитку трьох ключових навичок: аналітичних – здатності аналізувати складні дані, розуміти фінансові та економічні тенденції, приймати стратегічні рішення; міжособистісних – ефективної комунікації, управління командами, створення мотиваційного середовища; технічних – володіння спеціалізованими інструментами, програмним забезпеченням і технологіями, необхідними для виконання завдань у сучасному банківському середовищі. Ефективне управління персоналом у банку виходить за рамки лише виконання операційних завдань. Воно включає розробку стратегії управління персоналом, яка узгоджується із загальною стратегією банку; прогнозування потреб у кадрах, особливо в умовах цифрової трансформації; інвестиції в навчання та розвиток.

У сучасному світі, де швидкі зміни та інновації стали нормою, організації мають постійно адаптуватися до нових викликів. Ефективне управління персоналом вимагає використання нестандартних підходів, які відповідають сучасним реаліям. Саме тому креативний менеджмент набуває важливого значення як інструмент, що дозволяє не лише підвищити продуктивність працівників, а й створити умови для їхнього розвитку, залученості та задоволеності роботою.

На думку С.Б. Єгоричева, креативний менеджмент – це підхід до ефективного управління, що формує сприятливе середовище для творчого розвитку й

досягнення ефективних результатів у діяльності підприємства. Він включає сукупність практик, стратегій та моделей, які сприяють розвитку творчого мислення, інновацій та створенню умов для креативності [20]. Е. Тейлор вважає, що креативний менеджмент – це використання творчого підходу для управління організацією, який дозволяє розв’язувати проблеми, розробляти інноваційні ідеї та знаходити унікальні рішення, що сприяють досягненню конкурентних переваг. [21]. П. Друкер розглядає креативний менеджмент як складову інноваційного процесу, яка включає пошук можливостей для змін, їх оцінку, а також реалізацію нових ідей для досягнення стратегічних цілей. [1].

Ці визначення підкреслюють важливість створення умов для розвитку креативності та інноваційності в управлінні банківськими установами, що сприяє їхньому стратегічному розвитку та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Таким чином, креативний менеджмент є комплексним підходом, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати довгострокового успіху.

На думку З. К. Шмігельської, управління креативністю є процесом, спрямованим на розкриття здатності особистості до генерування інноваційних ідей, створення унікальних концепцій, прийняття нестандартних рішень або розробки продуктів, які вирізняються своєю оригінальністю, новизною та значущістю. Ця здатність може проявлятися у різноманітних сферах людської діяльності, таких як мистецтво, наука, техніка, підприємництво, лідерство та інші [22]. З огляду на це тлумачення, доцільно буде стверджувати, що одним з основних завдань побудови системи креативного менеджменту в банківських установах є пошук і формування креативних особистостей серед працівників, а також створення умов для їх ефективного залучення.

У статті «Креативний менеджмент сучасного бізнесу» автор Ірина Мосійчук [23] розглядає поняття «управлінська креативність» і досліджує його роль у сучасних управлінських процесах. Основна увага приділяється тому, як креативний менеджмент може виступати рушійною силою для вдосконалення бізнес-процесів

і адаптації організацій до швидко змінюваних умов сучасного ринку. Автор визначає креативний менеджмент як процес управління креативним мисленням, спрямованим на пошук інноваційних ідей та нестандартних рішень. Креативний менеджмент розглядається як складова управлінської діяльності, яка включає в себе стимулювання креативного мислення у співробітників і розвиток їхнього потенціалу для створення нових підходів у роботі. Автор підкреслює, що управлінська креативність є не лише засобом вирішення конкретних завдань, а й важливим інструментом для забезпечення довгострокового розвитку компаній. Особливий акцент зроблено на універсальності креативного менеджменту, який може бути адаптований до різних сфер бізнесу, включаючи банківський сектор. Автор зазначає, що впровадження креативного менеджменту в банківських установах може сприяти розробці нових підходів до управління, створенню інноваційних фінансових продуктів і покращенню обслуговування клієнтів. У цьому контексті креативний менеджмент виступає як спосіб зміцнення конкурентоспроможності банків за рахунок вдосконалення комунікаційних стратегій, оптимізації внутрішніх процесів і створення унікального клієнтського досвіду. Крім того, у статті наголошується, що управлінська креативність є важливою в умовах сучасних викликів, таких як глобалізація, цифровізація та зростаюча конкуренція. Автор закликає до інтеграції креативних методів у стратегічне планування, що дозволить компаніям залишатися гнучкими та інноваційними навіть у нестабільних умовах. М. Мескон, М. Альберт і Ф.

Хедоурі - відомі автори підручників з менеджменту в своїх працях, таких як *"Основи менеджменту"* [24], зазначають, що креативний менеджмент у роботі з персоналом передбачає використання творчих і нетрадиційних методів для вирішення управлінських завдань. Наприклад, замість стандартного розподілу ролей можна застосовувати динамічні команди, що створюються для конкретних проєктів, даючи змогу співробітникам проявляти свої сильні сторони та розкривати потенціал у нових напрямках. Крім того, впровадження програм обміну

ідеями між співробітниками різних відділів може сприяти появі інноваційних рішень.

Іншою важливою складовою креативного менеджменту є застосування індивідуальних підходів до мотивації працівників. Наприклад, деяким співробітникам більше підходить матеріальна мотивація, тоді як інші цінують визнання своїх досягнень, можливість навчання або участь у творчих проєктах. Для цього керівники можуть впроваджувати персоналізовані програми мотивації, які враховують індивідуальні потреби та цінності кожного працівника.

Креативний менеджмент також відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури. Організація може створювати інноваційні простори для роботи, наприклад, креативні кімнати для брейнштормінгу, зони відпочинку або навіть інтерактивні майданчики для командних заходів. Проведення творчих воркшопів, корпоративних ігор або фестивалів дозволяє зміцнювати командний дух і формувати довіру між працівниками.

Додатково, креативний підхід до навчання співробітників стає важливою складовою сучасного управління персоналом. Наприклад, замість традиційних лекцій можуть використовуватися інтерактивні тренінги, симуляції реальних ситуацій, а також сучасні технології, такі як віртуальна реальність або онлайн-платформи для навчання. Це дозволяє працівникам здобувати необхідні знання у цікавій та залучаючій формі, що значно підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Таким чином, креативний менеджмент дозволяє організації виходити за рамки стандартного управління персоналом, відкриваючи нові можливості для розвитку талантів, створення сприятливого робочого середовища та досягнення високих результатів. Завдяки інноваційним підходам до роботи з персоналом компанії можуть зміцнювати свої позиції на ринку, залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Великі українські системні банки вже поринули в інноваційну культуру управління персоналом, але невеликі фінансові структури ще значно відстають

від цього процесу. Як приклад, Ощадбанк впроваджує програми підвищення кваліфікації працівників, адаптовані до сучасних викликів, включаючи курси з кібербезпеки. ПУМБ впроваджує програми навчання працівників із фокусом на розвиток лідерських компетенцій. Особливий акцент робиться на адаптації персоналу до цифрових інновацій.

Стабільність банків залежить від вмілого управління капіталом і ліквідністю. Наприклад, під час глобальної фінансової кризи 2008 року JPMorgan Chase вдалося уникнути значних втрат завдяки диверсифікації активів і консервативній політиці ризик-менеджменту. Під час економічної нестабільності ПУМБ демонструє високий рівень збереження платоспроможності завдяки ретельному управлінню активами.

Ми є свідками еволюції. Банківська справа змінюється у багатьох вимірах. Фінтех-компанії, такі як Revolut і PayPal, стають серйозними конкурентами для традиційних банків. Це вимагає від банків впровадження інновацій та перегляду бізнес-моделей.

Наприклад, український Monobank – яскравий приклад адаптації банківського менеджменту до сучасних умов. Його успішна модель роботи базується на повній відсутності фізичних відділень і швидкому реагуванні на потреби клієнтів. ПУМБ активно інтегрує сучасні технології, щоб залишатися конкурентоспроможним. У 2023 році банк запустив функцію розрахунків через Apple Pay і Google Pay, що відповідає очікуванням сучасних клієнтів.

З розвитком цифрових технологій банки стають ціллю для кіберзлочинців. За даними PwC [25], понад 70% банків у світі стикаються з хакерськими атаками. Це спонукає банки інвестувати в кібербезпеку та захист даних.

ПриватБанк активно співпрацює з міжнародними експертами з кібербезпеки для захисту своїх клієнтів. ПУМБ запровадив багаторівневу систему захисту даних, включаючи технології шифрування та багатофакторну автентифікацію, що значно підвищило рівень безпеки.

Банківська система України є однією з найбільш зарегульованих сфер економіки. Це обумовлено критичною роллю банків у забезпеченні фінансової стабільності країни, захисту прав вкладників, боротьби з відмиванням коштів та забезпечення прозорості грошових потоків. Національний банк України запроваджує нові вимоги до прозорості банківської діяльності, що змушує менеджерів адаптувати свої стратегії. Усі банки повинні отримати ліцензію для здійснення діяльності. Це передбачає відповідність статутного капіталу, структури власності та фінансової стійкості вимогам НБУ. НБУ встановлює нормативи мінімального капіталу, ліквідності, кредитного ризику та інші показники для забезпечення стабільності банків. Банки зобов'язані розкривати кінцевих бенефіціарних власників. Це спрямовано на боротьбу з "фіктивними" банками або установами, що пов'язані з незаконною діяльністю. З 2020 року в Україні діє закон про фінансовий моніторинг, який посилює вимоги до банків щодо перевірки клієнтів. Банки зобов'язані перевіряти походження коштів клієнтів. Усі транзакції на суму понад 400 тисяч гривень підлягають обов'язковому моніторингу. Особлива увага приділяється операціям з офшорами або країнами з високим рівнем корупції. Також велика увага приділяється регулюванню кредитної діяльності. Банки зобов'язані оцінювати кредитоспроможність позичальників та формувати резерви під кредитні ризики. Наприклад, якщо кредит видано компанії з низьким рівнем платоспроможності, банк повинен створити резерви, що можуть покрити можливі збитки. Валютні операції також суворо регулюються НБУ.

Націоналізація ПриватБанку у 2016 році стала результатом недостатнього контролю за кредитними ризиками, через які банк опинився у критичному стані. Після націоналізації НБУ запровадив ще жорсткіший контроль за пов'язаними особами в банківській системі.

Після 2014 року НБУ ліквідував понад 100 банків, що не відповідали вимогам фінансової стійкості або брали участь у схемах відмивання коштів. Підставою для цього стали ряд Постанов НБУ на анулювання ліцензій та ліквідацію банків. Одним із критеріїв було невиконання нормативів капіталу. Закон про "спліт"

(2020 рік) - передача регулювання небанківських фінансових установ (ломбарди, кредитні спілки) від Нацкомфінпослуг до НБУ посилила контроль за всією фінансовою системою. Як переваги цього підходу можна визначити захист прав вкладників, стабільність банківської системи, зменшення тіньового обігу коштів. Недоліками значної зарегульованості є високі бар'єри для входу нових банків, збільшення витрат банків на виконання регуляторних вимог, зниження гнучкості у виконанні бізнес-операцій.

Зарегульованість банківської системи України є обґрунтованою через її вразливість до економічних та політичних ризиків. Однак, для досягнення балансу між регулюванням і стимулюванням розвитку банківського сектора важливо вдосконалювати законодавство, зменшувати бюрократію та сприяти прозорості ринкових механізмів.

Отже, банківський менеджмент є ключовим елементом фінансової системи, що охоплює широкий спектр управлінських процесів, спрямованих на забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку банківських установ. Ефективність банківського менеджменту визначається здатністю банків адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впроваджувати інноваційні підходи, управляти ризиками та оптимізувати внутрішні процеси.

У сучасному світі цифровізація та глобалізація стали основними викликами та водночас можливостями для банківської сфери. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн та автоматизація, дозволяє банкам підвищувати якість обслуговування, скорочувати витрати та залишатися конкурентоспроможними. Водночас зростаюча потреба у кібербезпеці та відповідність регуляторним вимогам вимагають значних інвестицій та комплексного підходу до управління.

Особливе місце в банківському менеджменті займає управління персоналом, яке є рушійною силою інновацій та основою довіри клієнтів. Креативний менеджмент сприяє розвитку творчого потенціалу працівників, що забезпечує створення нових рішень та підходів, необхідних для адаптації до мінливих умов ринку. Ефективне

управління персоналом у поєднанні з інноваційними технологіями є запорукою довгострокового успіху банків.

Зарегульованість банківської системи України, попри її недоліки, є необхідним елементом забезпечення фінансової стабільності та захисту прав вкладників. Проте, для подальшого розвитку банківського сектору необхідно вдосконалювати регуляторне середовище, забезпечувати прозорість та підтримувати інноваційність у діяльності банків.

Таким чином, сучасний банківський менеджмент – це баланс між традиційними принципами управління, інноваціями та адаптивністю до нових викликів. Від його ефективності залежить не лише успіх окремих банківських установ, а й стабільність фінансової системи загалом.

1.2. Проєктні методології для трансформації банківського сектору

У сучасному світі банківський сектор переживає суттєві зміни, викликані цифровізацією, зростанням конкуренції, змінами в регуляторному середовищі та підвищенням очікувань клієнтів. На думку багатьох дослідників та експертів у сфері фінансів, таких як Г. Чесбро (Henry Chesbrough) у його роботі "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" [26], сучасні виклики вимагають від банків інтеграції інноваційних підходів у свою діяльність. Згідно з Постановою НБУ №64 від 22 березня 2021 року [27], яка регулює стратегії цифрової трансформації фінансових установ, банки мають впроваджувати новітні методології для підвищення ефективності, забезпечення конкурентоспроможності та покращення клієнтського досвіду.

Для успішної адаптації до цих викликів банки активно застосовують різноманітні проєктні методології у різні сфери своєї діяльності, які дозволяють ефективно впроваджувати інновації, адаптувати бізнес-процеси та управляти змінами. В цьому підрозділі ми детально розглянемо найбільш поширені філософії та методології, їх переваги, обмеження та приклади застосування в

банківському секторі. Крім того, приділимо увагу випрацюванню рекомендацій з використання цих підходів залежно від типу проєктів.

Ефективний розвиток та трансформація потребують гнучкості. Цей процес не обійшов стороною і банки. Гнучкі моделі управління, засновані на філософії Agile та Lean, а також на методологіях проєктного управління, таких як Scrum і Kanban, мають свою основу в низці ключових джерел. Одним із найважливіших є "Manifesto for Agile Software Development" (Beck et al., 2001) [28], створений Agile Alliance, який став базовим документом для Agile-філософії, акцентуючи увагу на адаптивності, співпраці та постійному вдосконаленні процесів. Lean-філософія, адаптована до управління проєктами, докладно описана у книзі "Lean Software Development: An Agile Toolkit" (Poppendieck, M., & Poppendieck, T., 2003) [29], яка розкриває принципи ефективності, усунення втрат і створення цінності для клієнта. Офіційним посібником для методології Scrum є "The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game" (Schwaber, K., & Sutherland, J., 2020) [30], що пояснює основи цієї методології та правила її впровадження у проєктному управлінні. Методологія Kanban детально описана у книзі "Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business" (Anderson, D. J., 2010) [31], яка підкреслює важливість поступових змін та оптимізації робочих процесів. Ці джерела забезпечують як теоретичне, так і практичне підґрунтя для впровадження гнучких підходів до управління, що допомагають організаціям досягати високої ефективності та адаптивності.

Великі системні банки переживають наразі період, так званої Agile – трансформації.

Agile – це сучасний підхід до управління, який базується на гнучкості, швидкому реагуванні на зміни та орієнтації на потреби клієнта. Agile – це ітеративний підхід до управління проєктами, який зосереджується на швидкому впровадженні змін і активній взаємодії зі стейкхолдерами. Цей підхід став популярним у банківській сфері завдяки своїй здатності забезпечувати гнучкість і клієнтоорієнтованість [28].

Agile – це загальний термін, що стосується будь-якого підходу, техніки, структури, методу або практики, які відповідають цінностям і принципам Agile Manifesto. Основним принципом Agile є розбиття проєкту на короткі ітерації, кожна з яких має чіткі цілі, постійна комунікація між командами та зацікавленими сторонами, орієнтація на створення цінності для клієнта на кожному етапі, адаптивність до змін у вимогах та умовах ринку. Перевагою Agile є швидкість впровадження змін. Ітеративний підхід дозволяє банкам швидко запускати нові продукти чи сервіси, що особливо важливо в умовах конкурентного ринку. Завдяки постійній взаємодії з клієнтами під час розробки продуктів, банки можуть краще розуміти їхні потреби і забезпечувати їхню задоволеність. Agile-методології дозволяють адаптувати план роботи до нових вимог, що з'являються у процесі реалізації проєктів. Але Agile-методологія має і недоліки. Наприклад, щоб бути успішною, до команди висуваються високі вимоги, зокрема до кваліфікації її учасників та самоорганізованості. Для успішного застосування Agile необхідна команда з досвідом роботи в гнучких середовищах та високим рівнем залученості. Також ітеративний підхід може створювати труднощі з прогнозуванням результатів у довгостроковій перспективі [32].

Agile у банківському секторі допомагає швидко адаптуватися до змінних потреб клієнтів і технологічних трендів, покращуючи якість сервісів.

Часто філософія Agile та методологію Scrum застосовується для розробки мобільних застосунків. Процес включає короткі спринти (2–4 тижні), під час яких команди створюють окремі функціональні модулі, такі як наприклад, інтеграція з Apple Pay/Google Pay, управління картками або аналітика витрат.

Для постійного вдосконалення вже існуючих застосунків (наприклад, виправлення багів, оптимізації продуктивності) часто застосовують Kanban. Цей підхід дозволяє швидко реагувати на зміни в пріоритетах і запити від клієнтів.

У великих банках застосовують Scaled Agile Framework (SAFe) для координації декількох команд, які одночасно працюють над різними частинами мобільного застосунку (інтерфейс, бекенд, безпека).

Agile дозволяє запустити базову версію чат-бота (наприклад, для відповіді на стандартні питання чи перевірки залишку на рахунку) і поступово додавати функції, як-от обробка кредитних заявок або підтримка кількох мов.

Чат-боти вдосконалюються на основі відгуків користувачів використовуючи клієнтський зворотний зв'язок. Наприклад, якщо клієнти часто запитують про перевипуск картки, цю функцію додають у наступній ітерації. Agile-підходи дозволяють швидко тестувати нові сценарії взаємодії ботів із клієнтами, визначати ефективність, усувати помилки.

Agile дозволяє банкам швидко інтегрувати нові функції, такі як розумне управління рахунками, автоматичні перекази за правилами або аналітичні панелі для клієнтів.

Наприклад, банк може запустити функцію фінансового планування, яка прогнозує витрати клієнта, пропонуючи зберігати кошти на окремому рахунку. Початкова версія може містити базові рекомендації, а в майбутньому додати персоналізацію через штучний інтелект.

Кросфункціональні Scrum-команди розробляють та тестують нові послуги в декількох середовищах (веб, мобільний застосунок). Цей підхід забезпечує злагоджену роботу функціоналу на різних платформах.

Agile дозволяє поступово впроваджувати інновації, спрямовані на зручність клієнтів, як-от миттєві сповіщення про транзакції, автоматизація платежів за рахунками чи створення віртуальних карток. На кожному етапі аналізується зворотний зв'язок клієнтів, і розробники враховують їхні потреби, аби вдосконалити сервіс.

Agile використовується для швидкого запуску і тестування нових продуктів, як-от цифрові депозити, програми лояльності чи платформи кредитування. Наприклад, MVP (мінімально життєздатний продукт) дозволяє запустити базовий функціонал і поступово його розширювати.

Банки використовують Agile для створення і впровадження систем автоматизації процесів (RPA, робо-процесна автоматизація). Це дозволяє швидко

запроваджувати рішення, які автоматизують, наприклад, обробку заявок на кредити або моніторинг транзакцій на предмет шахрайства.

Серед переваг Agile у банківському секторі можна виділити:

- швидке реагування на ринок - завдяки коротким ітераціям банки можуть випускати оновлення або нові продукти за кілька тижнів, а не місяців;
- клієнтоорієнтованість - постійний зворотний зв'язок із клієнтами дозволяє краще розуміти їхні потреби;
- зменшення ризиків - ітеративний підхід дозволяє вчасно виявляти та виправляти помилки;
- гнучкість - Agile легко адаптується до змін у законодавстві чи економічних умовах.

Agile у банківському секторі дозволяє поєднувати інновації та високу швидкість впровадження з орієнтацією на потреби клієнтів.

Методологія Waterfall (“водоспад”) передбачає послідовне виконання етапів проєкту: планування, дизайн, розробка, тестування, впровадження та підтримка. Вона зазвичай використовується для складних проєктів із чіткими вимогами [33].

Основними принципами Waterfall є:

- чітка структурованість і визначеність етапів;
- потреба у завершенні одного етапу перед початком наступного;
- повне документування всіх вимог і результатів кожного етапу.

Перевагою Waterfall є стабільність процесу. Завдяки завершенню одного етапу перед початком іншого, досягається стабільність виконання завдань. Зручність для великих інфраструктурних проєктів. Недоліком Waterfall є відсутність гнучкості. Будь-які зміни на пізніх етапах проєкту важко впроваджувати. Не можна не зазначити тривалі терміни реалізації. Через тривалість кожного етапу, кінцевий продукт може не відповідати актуальним потребам ринку. Як приклад застосування можна виділити модернізацію основних банківських систем, переведення існуючих систем на нові платформи чи інтеграція централізованих

систем обліку, розробка регуляторних рішень, реалізація систем звітності для відповідності міжнародним стандартам [34].

Lean-методологія, або методологія ошадливого виробництва, є сучасним підходом до управління, який зосереджується на створенні максимальної цінності для клієнта за допомогою усунення втрат і підвищення ефективності процесів. Вона включає такі основні принципи, як безперервне вдосконалення, скорочення витрат і підвищення якості [35].

Вперше Lean-методологія з'явилася у виробничій сфері, зокрема в рамках системи Toyota Production System, але згодом поширилася на інші галузі, включаючи фінанси, ІТ та охорону здоров'я. Її основна ідея полягає в тому, щоб забезпечити клієнтам саме те, що їм потрібно, не витрачаючи ресурсів на зайві чи неефективні дії [36].

Головна цінність Lean полягає у здатності підприємств краще розуміти, що насправді важливо для їхніх клієнтів, і спрямовувати всі зусилля на задоволення цих потреб. Це досягається шляхом аналізу процесів, виявлення і усунення вузьких місць, надлишків, простоїв чи інших втрат, які не додають жодної користі кінцевому продукту або послугі. Наприклад, у банківській сфері це може проявлятися у скороченні часу обслуговування клієнтів через впровадження цифрових сервісів або автоматизацію рутинних завдань.

Значним елементом Lean є принцип безперервного вдосконалення, який у японській культурі називають "кайдзен". Це означає, що всі члени команди, від керівництва до виконавців, мають бути залучені до постійного покращення як власної роботи, так і загальної ефективності організації. У банках це може проявлятися, наприклад, у систематичному зборі відгуків клієнтів та впровадженні змін на основі їхніх побажань.

Застосування Lean дозволяє досягти кількох важливих результатів. По-перше, це зниження витрат завдяки оптимізації процесів, усуненню зайвих операцій і підвищенню продуктивності праці. По-друге, це покращення якості послуг, адже клієнт отримує більш зручний і швидкий сервіс.

Водночас варто пам'ятати, що впровадження Lean вимагає змін у корпоративній культурі. Це не просто технічна оптимізація, а фундаментальне переосмислення того, як організація функціонує. Наприклад, від працівників може вимагатися більш гнучкий підхід до виконання завдань, а від керівництва – готовність підтримувати інновації та інвестувати в навчання персоналу. У цьому процесі важливо уникати "надмірної оптимізації", коли, прагнучі скоротити витрати, організація ризикує втратити важливі функції або знизити якість обслуговування. Прикладом успішного впровадження Lean може бути реорганізація роботи банківських відділень. У цьому випадку час обслуговування клієнтів скорочується завдяки автоматизації певних функцій, таких як перевірка документів. Це дозволяє співробітникам зосередитися на складніших завданнях, що потребують особистого контакту з клієнтами. Також Lean може використовуватися у процесах обробки кредитних заявок, коли за допомогою сучасних технологій, як-от системи автоматичного розпізнавання тексту (OCR), значно скорочується час на введення даних.

Вибір Lean як методології залежить від специфіки процесу, його цілей і масштабів. Часто поєднують Lean із іншими підходами, такими як Agile чи Six Sigma, щоб забезпечити максимальну ефективність. Наприклад, Lean може оптимізувати внутрішні процеси, а Agile допоможе адаптуватися до швидких змін ринку. Комбінування цих методів дозволяє досягти стратегічних цілей і зробити організацію більш конкурентоспроможною.

У підсумку, Lean – це не лише про ефективність, а й про стратегічну адаптацію до сучасного ринку. Його застосування відкриває нові можливості для організацій, які прагнуть залишатися на передовій у своїй галузі, забезпечуючи високу якість продуктів і послуг для своїх клієнтів.

Гібридні підходи об'єднують елементи різних методологій, зокрема Agile та Waterfall, для досягнення кращих результатів у специфічних умовах банківських проєктів. Вони дозволяють балансувати між гнучкістю та структурованістю.

Основні характеристики гібридних методологій – розподіл проєкту на фази: стратегічне планування виконується за Waterfall, а операційні завдання – за Agile. Використання різних підходів залежно від типу завдань у межах одного проєкту. Перевагою гібридних підходів є гнучкість і стабільність, підвищення ефективності. Завдяки комбінуванню підходів забезпечується адаптивність до змін без втрати контролю. Оптимізується управління ресурсами, залежно від специфіки завдань. Одним з найважливіших недоліків гібридних методологій є складність управління та потреба в досвіді. Координація між командами, які працюють за різними підходами, потребує зусиль. Команда повинна мати глибоке розуміння кожної з використаних методологій. Прикладом застосування є інтеграція нових цифрових продуктів. Наприклад, розробка мобільного застосунка за Agile, а його інтеграція у основну банківську систему – за Waterfall; впровадження CRM-систем – етапи аналізу і планування реалізуються за Waterfall, а адаптація інтерфейсу для користувачів – за Agile.

Вибір відповідної проєктної методології залежить від специфіки проєкту, його масштабів і цілей. Успішна трансформація банківського сектору потребує не лише впровадження новітніх технологій, але й адаптації організаційної культури до змін. Комбінування різних методологій може забезпечити максимальну ефективність і досягнення стратегічних цілей банку.

1.3. Клієнтський досвід як рушійна складова дій в банку

Клієнтський досвід (Customer Experience (CX)), у банківській сфері – це не лише модний тренд, а необхідність, яка визначає успіх фінансових установ у сучасному світі. Клієнтський досвід — це сукупність емоцій, відчуттів та взаємодій, які клієнт отримує під час контакту з компанією або її продуктами чи послугами на всіх етапах співпраці. Він включає в себе враження від якості обслуговування, зручності продуктів, рівня комунікації та загальної репутації бренду. [37]

Дослідження у банківській сфері щодо клієнтського досвіду проводили різні

експерти та організації. Наприклад, концепцію емоційного досвіду у взаємодії з клієнтами розробляли Joseph Pine та James Gilmore [37], а консалтингові компанії, такі як McKinsey & Company [38], та Forrester Research [39], регулярно аналізують вплив CX на банківський сектор. Клієнтський досвід є важливим фактором для банків, оскільки він прямо впливає на лояльність клієнтів та зростання доходів. Задоволені клієнти з більшою імовірністю залишатимуться лояльними та обиратимуть додаткові послуги. Клаус Шваб, засновник Всесвітнього економічного форуму, зазначав роль цифровізації у формуванні сучасного досвіду взаємодії банків з клієнтами [40]. Пристосування до зростаючих очікувань щодо цифрових рішень та персоналізації пропозицій зможе забезпечити банкам суттєві конкурентні переваги.

Клієнтський досвід є ключовим елементом ефективної діяльності банків у сучасному світі. Умови високої конкуренції на ринку фінансових послуг змушують банки шукати нові способи залучення та утримання клієнтів. У цьому контексті клієнтський досвід стає тим фактором, який впливає на вибір клієнта і визначає його лояльність до банку.

Клієнтський досвід включає всі етапи взаємодії клієнта з банком – від першого контакту до використання послуг і подальшого обслуговування. Основна ідея полягає в тому, щоб зробити цей досвід максимально позитивним, зручним та емоційно привабливим. Як зазначають Браун і Карбон у своїй роботі «Customer Experience. The New Competitive Battlefield» (2019) [41], банки, які інвестують у поліпшення взаємодії з клієнтами, отримують не лише короткострокові вигоди у вигляді зростання прибутків, а й довгострокову конкурентну перевагу.

Роль клієнтського досвіду у банківській діяльності є фундаментальною, адже він впливає на всі аспекти взаємодії між банком та його клієнтами, від початкового знайомства до тривалого співробітництва. У контексті залучення клієнтів якісний клієнтський досвід стає важливим інструментом, що дозволяє банкам виділитися на фоні конкурентів. Потенційні клієнти все частіше обирають фінансові установи не лише за їхніми продуктами чи тарифами, але й за тим, наскільки комфортно,

прозорою і приємною є взаємодія з банком. Наприклад, зручність користування мобільними застосунками, оперативність обслуговування, а також уважність персоналу до потреб клієнта можуть стати вирішальними факторами для вибору банку.

Утримання клієнтів також значною мірою залежить від рівня задоволеності їхнім досвідом. Якщо клієнт відчуває, що його цінують, що його запити швидко і ефективно вирішуються, він із більшою ймовірністю залишиться лояльним до банку. Це зменшує відтік клієнтів і дозволяє банкам вибудовувати довгострокові відносини. Лояльні клієнти, у свою чергу, менш схильні до переходу до конкурентів, навіть якщо ті пропонують більш вигідні умови.

Ще одним важливим аспектом клієнтського досвіду є його здатність стимулювати додаткові прибутки. Позитивний досвід взаємодії з банком спонукає клієнтів довіряти йому більше і частіше користуватися його послугами. Наприклад, задоволений клієнт, який має позитивний досвід обслуговування, з більшою ймовірністю оформить додатковий депозит, кредитну картку або інші фінансові продукти. Це збільшує середній дохід на одного клієнта, що є вагомим фактором для зростання прибутковості банку.

Крім того, якісний клієнтський досвід сприяє формуванню позитивної репутації банку. У сучасному інформаційному середовищі рекомендації та відгуки відіграють значну роль у прийнятті рішень. Клієнти, які мають хороший досвід співпраці з банком, охоче діляться своїми враженнями з іншими. Це створює своєрідний «сарафанне радіо», що дозволяє банку залучати нових клієнтів завдяки рекомендаціям. Позитивна репутація також підвищує довіру до банку, що є особливо важливим у фінансовій сфері, де клієнти прагнуть працювати лише з надійними партнерами.

В банках створюють цілі підрозділи з вивчення та управління клієнтським досвідом. На підставі досліджень кваліфікованих сервіз-дизайнерів створюються нові банківські продукти, покращують якість існуючих продуктів тощо.

Покликання підрозділів, що опікуються клієнтським досвідом, підсвітити як закрити біль клієнта, або згенерувати йому радість.

Емоційна складова відіграє значну роль. Як зазначає Грехем Лі у своїй книзі «Emotional Banking: Fixing Culture, Leveraging FinTech, and Transforming Retail Banks» (2017) [42], позитивні емоції у взаємодії з банком сприяють формуванню стійкої лояльності. Наприклад, уважний сервіс, здатність оперативно вирішувати проблеми клієнтів, доброзичливе спілкування і навіть невеликі бонуси чи подарунки можуть створити відчуття турботи та вдячності. У конкурентному середовищі, де більшість банків пропонують схожі продукти, емоційний компонент може стати визначальним.

Чому клієнтський досвід стає вирішальним? Дослідження компанії PwC у звіті «Experience is everything: Here's how to get it right» (2020) [43] показало, що 73% клієнтів вважають, що позитивний досвід є головним фактором у їхньому рішенні про вибір банку. Крім того, близько 32% клієнтів готові платити більше за послуги, якщо обслуговування перевищує їхні очікування. Це говорить про те, що в епоху цифрової трансформації клієнтський досвід стає не просто додатковою перевагою, а вирішальним фактором.

Для ефективного розвитку банки мають створювати ефективну систему управління клієнтським досвідом, покращуючи якість взаємодії з брендом, використовуючи потенціал залучення клієнтів конкурентів та розширення рівня користування продуктами банку .

Перевагою орієнтації на клієнтський досвід є створення незабутніх вражень – відстеження та визначення пріоритетів для клієнтів, які відповідають їхнім цінностям, перевищують очікування та створюють позитивний емоційний вплив на клієнтський досвід та стійкий зв'язок із брендом.

Особливу увагу варто приділити різним підходам до вирішення задач, що постають перед банками для покращення шляху клієнта. Креативний метод Creative Problem Solving (CPS) містить в собі компоненти, які дозволяють дослідити клієнтський досвід, визначити проблему, яку треба вирішувати та

ефективно вирішити її, зосередившись на пошуку інноваційних способів покращення сервісів і підвищення лояльності. CPS як методика сприяє створенню рішень, орієнтованих на клієнта, завдяки своєму структурованому підходу, який включає глибокий аналіз, генерування ідей та впровадження інновацій.

Creative Problem Solving – це багатоетапний підхід до вирішення складних завдань та пошуку інноваційних рішень, який поєднує креативні елементи з структурованим аналізом. Початком цієї методики стали роботи Алекса Осборна та Сідні Парнеса, які спільно створили формальний процес вирішення проблем, відомий як Osborn-Parnes CPS Process [44].

Creative Problem Solving фокусується на створенні нових можливостей, які можуть вирішити передумовлені завдання або виявити непомічені потенціали та ресурси. Виникнення цього підходу було обумовлене потребою вирішувати складні ситуації, де загального аналізу недостатньо для досягнення успіху. Процес CPS складається з низки етапів, які спрямовані на виявлення та усунення проблем. На початку відбувається уточнення завдання з метою розкриття його суті. Далі застосовуються техніки генерування ідей, такі як класичний брейнштормінг або карти мислення та латеральне мислення, запропоновані Тоні Б'юзеном та Едвардом де Боно, або інші методи, які дозволяють згенерувати дійсно проривні ідеї. Створені ідеї оцінюються та удосконалюються з метою створення практичних рішень, які можуть бути впроваджені за допомогою реальних кроків. Впровадження обраних рішень завершує процес CPS оцінкою його успішності та внесенням коректив.

Методика CPS широко застосовується у бізнесі як підхід до подолання складних проблем. Він спрямований не лише на вирішення суттєвих питань, але й на створення сталих моделей розвитку.

Методика CPS отримала розвиток завдяки роботам Алекса Осборна, автора книги «*Applied Imagination*» (1953) [44], де він вперше описав принципи творчого мислення. Пізніше Сідні Парнес систематизував підхід, зробивши його більш

структурованим [45]. Сучасні дослідники та практики адаптували CPS до сучасних викликів, зокрема в галузях інноваційного менеджменту й бізнесу [46].

CPS інтегрується в роботу над клієнтським досвідом за таким алгоритмом:

1. Етап уточнення проблеми передбачає розуміння потреб клієнтів. CPS починається з визначення основної проблеми. У контексті клієнтського досвіду це може бути аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, визначення больових точок або виявлення незадоволених потреб. Наприклад, банк може використовувати дані про відгуки клієнтів для визначення ключових аспектів, які викликають незручності, таких як тривалий час обробки запитів або складність використання мобільного застосунку. На цьому етапі варто точно визначити, як звучить формулювання проблеми, враховуючі досвід, який отримали користувачі або клієнти.

2. Етап генерування ідей спрямований створення інноваційних рішень для клієнтів. На цьому етапі застосовуються креативні техніки, щоб знайти способи покращити взаємодію з клієнтами. Наприклад, використовуючи брейнштормінг, можна згенерувати ідеї для вдосконалення онлайн-банкінгу, впровадження персоналізованих рекомендацій або автоматизації повторюваних завдань через чат-ботів. Але коли ідеї знаються занадто банальними, краще спробувати інші методи генерування ідей, як-от SCAMPER, Морфологічна скриня, Метод фокальних об'єктів тощо або зайнятись зміною параметрів системи, з якою працює команда.

3. Етап розробки рішень призначений для відбору найкращих, домінантних ідей та їх перевірки з фокусом на клієнта. Після генерування ідей обираються найбільш перспективні рішення. У контексті CX це може включати проведення тестування з фокус-групами клієнтів або пілотних запусків нових послуг. Наприклад, банк може створити прототип мобільного застосунку з оновленим дизайном, щоб отримати зворотний зв'язок перед масштабним впровадженням.

4. Етап реалізації або імплементації передбачає підготовку плану до впровадження рішень для покращення клієнтського досвіду. На завершальному етапі рішення готуються до впровадження в операційну діяльність, відбувається імплементація, а згодом а їх ефективність оцінюється через відгуки клієнтів та аналітичні показники. Для банків це може бути автоматизація процесу відкриття рахунків або створення спеціальних програм лояльності.

CPS допомагає організаціям зрозуміти реальні потреби клієнтів і знаходити рішення, які відповідають їх очікуванням. Використання даного методу дозволяє знайти нестандартні підходи для вдосконалення сервісів, таких як впровадження цифрових рішень або персоналізованих послуг. CPS сприяє залученню внутрішніх команд до створення рішень, що покращують клієнтський досвід, через спільну роботу над креативними ідеями. Результати CPS спрямовані на усунення болючих точок клієнтів, що позитивно впливає на задоволеність і лояльність. Поєднання CPS і клієнтського досвіду дозволяє створювати сервіси, які не лише відповідають потребам клієнтів, але й перевершують їх очікування. Це сприяє створенню конкурентної переваги та підвищенню довіри до бренду.

Дизайн-мислення – це інший інноваційний підхід, який спрямований на глибоке розуміння потреб клієнтів та створення рішень, що максимально відповідають їхнім очікуванням. Його основна ідея полягає в глибокому розумінні потреб користувачів, створенні інноваційних рішень через творчий процес і тестуванні ідей. Метод було розроблено у 1960-х роках для вдосконалення процесів у сфері дизайну та інженерії. Значного поширення він набув завдяки компанії IDEO, засновник якої, Девід Келлі [47, 48], адаптував цей підхід для бізнесу. Дизайн-мислення було створено, щоб знайти інноваційні рішення, які є не тільки технічно досконалими, а й відповідають емоційним та практичним потребам людей.

У банківській сфері цей метод набув особливого значення, адже саме тут клієнтоорієнтованість стає вирішальним фактором для побудови довгострокових відносин із клієнтами. В основі дизайн-мислення лежить ідея, що шлях до інновацій лежить через емпатію, творчість і постійне тестування ідей.

У процесі роботи з клієнтами банки використовують дизайн-мислення для аналізу їхніх потреб, емоцій та поведінки. Наприклад, через емпатію фінансові установи вивчають, як клієнти сприймають різні елементи обслуговування: мобільні додатки, роботу відділень чи контактних центрів. Це допомагає зрозуміти, де виникають проблемні зони, що викликають роздратування або незадоволення, і спрямувати зусилля на їх усунення. Одним із ключових прикладів є оптимізація процесу відкриття рахунків чи оформлення кредитів, коли за допомогою інтерактивних прототипів банки спрощують ці процедури, роблячи їх більш інтуїтивно зрозумілими та швидкими.

Дизайн-мислення дозволяє фінансовим установам створювати програми лояльності, які відповідають реальним потребам клієнтів. Замість стандартних підходів, таких як знижки чи бали, банки пропонують персоналізовані рішення, засновані на аналізі даних про клієнтів. Це можуть бути спеціальні умови для певних категорій клієнтів, наприклад, молодих людей, пенсіонерів чи підприємців. Подібні програми сприяють підвищенню задоволеності клієнтів та їхній прихильності до банку.

Ще одним важливим аспектом є впровадження цифрових технологій, де дизайн-мислення допомагає знаходити баланс між функціональністю та зручністю. Наприклад, розробка інтерфейсів мобільних банківських додатків здійснюється з урахуванням потреб клієнтів різного віку та технічної підготовки. Прототипи таких додатків тестуються із залученням реальних користувачів, щоб зрозуміти, наскільки вони зручні та ефективні в реальному використанні.

Важливість дизайн-мислення в банківській діяльності підкреслюють численні дослідження. Зокрема, у роботах Brown (2009) [49] та Liedtka (2011) [50] наголошується, що цей підхід сприяє не лише підвищенню інноваційності організацій, але й формуванню стійкого конкурентного переваги. Банки, які застосовують дизайн-мислення, мають змогу швидше реагувати на зміни ринку, краще розуміти своїх клієнтів і пропонувати їм рішення, які відповідають не лише поточним, але й майбутнім потребам.

Таким чином, дизайн-мислення стає важливим інструментом для банків, які прагнуть не лише відповідати очікуванням клієнтів, але й випереджати їх. Це шлях до створення сервісів, які не просто задовольняють потреби, а й формують новий рівень взаємодії між банком та його клієнтами.

Вивчення клієнтського досвіду вимагає креативності та використання різних методів, які дозволяють глибше зрозуміти потреби, бажання та емоції клієнтів. У центрі уваги завжди знаходиться створення таких продуктів, послуг або процесів, які максимально відповідають очікуванням клієнтів, вирішують їхні проблеми та викликають задоволення від взаємодії.

Один із найпоширеніших підходів – це емпатичні інтерв'ю, які проводяться у формі відкритого діалогу. У таких інтерв'ю клієнти розповідають про свій досвід, проблеми, з якими вони стикаються, і те, що вони хотіли б змінити. Особливість цього підходу полягає в тому, що інтерв'юери намагаються побачити світ очима клієнта, зрозуміти його думки та відчуття. Наприклад, у банківській сфері під час таких інтерв'ю клієнти можуть описувати складнощі під час відкриття рахунку або використання мобільного додатку.

Ще одним важливим методом першого етапу дизайн-мислення («Емпатія») є створення карти клієнтського шляху (Customer Journey Map). Це візуалізація всіх кроків, які робить клієнт у процесі взаємодії з продуктом чи послугою. У цій карті фіксуються моменти, які приносять задоволення, та ті, які викликають труднощі. Наприклад, якщо клієнт витрачає занадто багато часу на підтвердження транзакції в додатку, це може бути вказано як проблемна точка, яку слід усунути.

Для глибшого розуміння клієнтського досвіду також використовується спостереження в реальному контексті. Це означає, що дослідники аналізують, як клієнти взаємодіють із продуктом у природному середовищі. Наприклад, у банківських відділеннях можна спостерігати, як клієнти взаємодіють із персоналом, як вони реагують на черги або на використання терміналів самообслуговування.

Один із найбільш інноваційних підходів – це залучення клієнтів до процесу створення продуктів, залучення клієнтів в співтворчість продуктів чи сервісів, що сприяє створенню більш релевантних рішень для задоволення потреб цільової аудиторії. Клієнти беруть участь у тестуванні прототипів, дають свої пропозиції та допомагають удосконалювати кінцевий продукт. Це створює відчуття залученості, що підвищує лояльність до бренду. Со-творчість (co-creation) як підхід до роботи з клієнтським досвідом дозволяє створювати емоційно заряджені взаємодії, що зміцнюють лояльність клієнтів та створюють позитивний імідж бренду. Поєднання со-творчості та клієнтського досвіду дозволяє створювати сервіси та продукти, які зміцнюють емоційний зв'язок з клієнтами і сприяють довгостроковому партнерству.

Креативним підходом є ігрофікація процесу дослідження, коли клієнтам пропонують брати участь у різноманітних ігрових активностях. Наприклад, їх можуть попросити придумати ідеальний банківський сервіс або описати найгірший можливий досвід, щоб зрозуміти, чого вони бояться чи прагнуть уникнути. Такі вправи створюють невимушену атмосферу та дозволяють отримати більше корисної інформації.

Емоційний дизайн є ще одним способом вивчення клієнтського досвіду. У цьому підході клієнтів просять висловити свої відчуття, які виникають під час використання продукту, у формі образів, кольорів чи навіть метафор. Наприклад, клієнт може описати мобільний додаток банку як "затишний" або "холодний", що дозволяє зрозуміти емоційний контекст взаємодії.

Соціальні мережі також є потужним джерелом інформації. Аналіз відгуків та постів клієнтів дозволяє зрозуміти їхні потреби та реакції в реальному часі. Банки, наприклад, можуть виявити, які функції їхніх додатків клієнти вважають найзручнішими, а які викликають складнощі, через аналіз коментарів чи навіть мемів.

Технології також відкривають нові можливості для досліджень. Віртуальна реальність може бути використана для моделювання взаємодії клієнта з

продуктом у різних сценаріях. Наприклад, створення віртуального банківського відділення дозволяє клієнтам випробувати новий формат обслуговування та дати зворотний зв'язок, ще до його впровадження в реальному житті.

Таким чином, креативні підходи до вивчення клієнтського досвіду дозволяють компаніям не лише зрозуміти своїх клієнтів, але й створити рішення, які максимально відповідають їхнім очікуванням. Це забезпечує не лише якісніший сервіс, але й формує довгострокові довірчі відносини між компанією та її клієнтами.

Отже, клієнтський досвід має багатогранний вплив на банківську діяльність. Він допомагає залучати нових клієнтів, утримувати наявних, збільшувати доходи і формувати позитивний імідж банку на ринку. Інвестуючи в покращення клієнтського досвіду, банки не лише задовольняють потреби своїх клієнтів, але й створюють міцний фундамент для свого майбутнього розвитку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено сучасні підходи до банківського менеджменту та окреслено його багатовимірний характер, що охоплює фінансове управління, ризик-менеджмент, управління персоналом, маркетинг, стратегічне планування, операційний менеджмент та інноваційну складову. Визначено, що ефективний банківський менеджмент є одним із ключових чинників успішного функціонування фінансової системи в умовах постійних змін, посиленої конкуренції та регуляторних обмежень.

Розглянуто вплив сучасних викликів, зокрема цифровізації, глобалізації та посилення конкурентного середовища, на банківський сектор. У цьому контексті все більшої актуальності набуває впровадження гнучких методологій управління проектами, що дозволяють оперативно реагувати на ринкові зміни, підвищувати ефективність внутрішніх процесів і впроваджувати інновації.

Важливою складовою сучасного банківського менеджменту є формування та підтримання високого рівня клієнтського досвіду, оскільки саме клієнтоорієнтованість стає вирішальним чинником для залучення нових клієнтів і утримання наявних. Широко застосовуються креативні методи (Creative Problem Solving, дизайн-мислення, со-творчість із клієнтами), які допомагають глибоко зрозуміти потреби користувачів і створювати сервіси, що перевершують їхні очікування.

Управління персоналом також визначено як ключовий елемент, який забезпечує успіх трансформаційних процесів у банку. Креативний менеджмент із фокусом на розвиток компетенцій, залученість і мотивацію працівників розглядається як рушійна сила інновацій. Водночас впровадження передових технологій (штучний інтелект, блокчейн, Big Data) і методів автоматизації (RPA) слід поєднувати з ефективною роботою команд, орієнтованих на клієнтів.

Зарегульованість банківської системи України, хоч і створює додаткові бар'єри, водночас слугує гарантом надійності та фінансової безпеки, що посилює довіру клієнтів. У подальшому важливим завданням є забезпечення балансу між вимогами регулятора та потребою банків залишатися гнучкими й інноваційними.

Отже, сучасний банківський менеджмент полягає в комплексному та системному управлінні всіма аспектами діяльності банку із використанням новітніх технологій, адаптивних методологій та орієнтації на клієнта. Саме такий підхід дає змогу банкам не лише оперативно реагувати на виклики, а й формувати довгострокові конкурентні переваги у стрімко змінному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 2. МОДЕЛІ КРЕАТИВНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ В БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВАХ

2.1. Виклики та перспективи технологічного розвитку банківського сектору

Цифрова трансформація – це тривалий процес, схожий на марафон. Прогнози вражають: до 2026 року інвестиції в цифрові рішення досягнуть \$3,4 трлн. Дослідження IBM свідчать, що компанії, які зробили технології центральним елементом своєї діяльності, демонструють приріст доходів на 52%. Технології перестають бути допоміжним елементом — вони стають ядром бізнесу.

Технологічний розвиток – це ключовий процес, який впливає на різноманітні аспекти сучасного життя та бізнесу. Останні десятиліття відзначилися суттєвими змінами в життєдіяльності та поведінці людей і бізнесу. Технологічний розвиток банківського сектору є ключовим чинником, який формує майбутнє фінансових установ і трансформує їхню роль у світовій економіці. Ця галузь стикається з низкою викликів, які вимагають адаптації до нових реалій, і водночас відкриває безліч перспектив для впровадження інновацій. Одним із ключових чинників, що спричинили кардинальні зміни у традиційних системах і процесах, стала діджиталізація. Оскільки стійкість і адаптивність банківського сектору є визначальними елементами розвитку всіх галузей економіки, діджиталізація банківської системи відіграє важливу роль у технологічному прогресі інших секторів. У банківському секторі технологічний розвиток означає не лише впровадження новітніх технологій, але й переосмислення підходів до надання послуг і взаємодії з клієнтами. Цей процес охоплює створення цифрових каналів обслуговування, автоматизацію операцій, інтеграцію штучного інтелекту та блокчейну у традиційні процеси та структури, а також використання великих обсягів даних для точнішого прогнозування та прийняття рішень.

Діджиталізація банківського сектору є складним і багатогранним процесом, який потребує попереднього розгляду понять цифрової економіки, цифрових

технологій і самої діджиталізації. Відповідно до Оксфордського словника, цифрова економіка (digital economy) визначається як економічна система, що функціонує переважно завдяки використанню цифрових технологій, особливо Інтернету [51]. Цифрові технології, за визначенням Т. І. Олешко, Н. В. Касьянової та С. Ф. Смерічевського, — це «технології збору, зберігання, обробки, пошуку, передачі й представлення даних в електронному вигляді» [52]. Діджиталізація, або цифровізація, є процесом впровадження таких технологій у різні сфери діяльності. Л. Г. Кльоба визначає цифровізацію у банківській сфері як комплекс сучасних економічних, організаційно-управлінських та інституційних нововведень, що впроваджуються в будь-які аспекти діяльності банку [53]. Таким чином, цифровізація банківського сектора – це процес трансформації, спричинений впровадженням сучасних інформаційних та комунікаційних технологій, що змінюють методи і підходи до надання фінансових послуг.

Цифровізація кардинально впливає на бізнес-моделі банків, технології, а також змінює характер і зміст банківських продуктів. Вона забезпечує новий рівень взаємодії з клієнтами, дозволяючи банкам підвищувати ефективність комунікації та покращувати якість обслуговування. Український банківський сектор не лише впевнено впроваджує передові технології, але й займає одну з провідних позицій у діджиталізації на світовому рівні. Низка міжнародних рейтингів (Global Finance, The Banker, Deloitte, KPMG), офіційна статистика НБУ та кейси успішних цифрових банків вказують на те, що український банківський сектор справді є одним із лідерів з діджиталізації, пропонуючи клієнтам інноваційні послуги та підтримуючи високу культуру цифрового банкінгу.

Найбільш влучним визначенням діджиталізації є опис її як «однієї з ключових тенденцій розвитку людської цивілізації, яка формує більш інклюзивне суспільство, кращі механізми управління, розширює доступ до охорони здоров'я, освіти та банківських послуг, підвищує якість державних послуг і розширює можливості співпраці, а також дозволяє споживачам отримати доступ до більшого розмаїття товарів за нижчими цінами» [54].

Діджиталізацію банківського сектору можна розглядати як процес використання цифрових технологій для оптимізації банківських операцій, підвищення ефективності їхньої діяльності, швидкості обробки інформації та покращення обслуговування клієнтів. Основними принципами цього процесу є зручність, безпечність, доступність, простота у використанні, оперативність, гнучкість, ефективність, мінімізація бюрократії та повна нетерпимість до корупції. Цей процес не лише забезпечує трансформацію банківських послуг, а й стимулюється рядом зовнішніх факторів. Одним із таких є зростаюча конкуренція на перенасиченому ринку банківських послуг. Впровадження сучасних технологій стало значною конкурентною перевагою, яка дозволяє банкам залучати нових клієнтів і утримувати існуючих.

Пандемія COVID-19 також відіграла ключову роль у прискоренні діджиталізації. Регуляторні та санітарні обмеження змусили банки швидко адаптуватися до нових реалій, налагоджуючи дистанційні канали обслуговування та впроваджуючи інноваційні рішення для забезпечення безперервності діяльності. Крім того, військовий стан в Україні вніс додаткові виклики, пов'язані з необхідністю підтримання операцій навіть за умов регулярних обстрілів, відключень електроенергії та роботи з клієнтами-переселенцями у різних куточках світу.

Розвиток банківської системи також спрямований на виконання завдань «Стратегії Національного банку України», яка ставить за мету розвиток безготівкової економіки, підвищення рівня фінансової інклюзії, впровадження інновацій у фінансовий сектор і посилення кіберзахисту [55]. Крім того, активний розвиток соціальних мереж та цифровізація соціальних і адміністративних послуг сприяють створенню нових платформ для популяризації банківських продуктів та інноваційних рішень.

Технологічний розвиток банківського сектору пропонує широкий спектр перспектив, які можуть значно покращити ефективність банківських послуг, розширити їх доступність і забезпечити фінансову інклюзію. Штучний інтелект є одним із ключових інструментів, що дозволяє банкам оптимізувати операції,

аналізувати великі обсяги даних і створювати персоналізовані продукти для клієнтів. Штучний інтелект – «друге дихання» для бізнесу. Якщо цифрова трансформація – це марафон, то штучний інтелект — це рушій, який дозволяє долати найскладніші ділянки. За даними дослідження Deloitte *State of AI in the Enterprise* (3rd Edition, 2021) [56]. сьогодні 83% керівників компаній вважають ШІ стратегічним пріоритетом, а 84% визнають його важливість для збереження конкурентоспроможності.

ШІ відкриває нові можливості для бізнесу: прискорення виходу продуктів на ринок, оптимізація процесів, прогнозування змін і формування унікального клієнтського досвіду. Завдяки аналізу великих обсягів даних, ШІ дозволяє прогнозувати технічні збої до їх виникнення, що забезпечує безперервність роботи бізнесу та економить значні кошти. Особливо це важливо на тлі зростання кіберзагроз: у 2025 році глобальні втрати від кібершахрайства можуть досягти \$10,3 трлн [57]. Банківські установи активно використовують ШІ для забезпечення швидкості, зручності та безпеки. Наприклад, модель Decision Intelligence Pro дозволяє банкам ефективніше виявляти підозрілі транзакції та захищати клієнтів. Ще одним інноваційним напрямом є поведінкова біометрія. Платформа NuDetect від Mastercard аналізує унікальну поведінку користувачів (наприклад, швидкість набору тексту чи манеру використання миші), додаючи додатковий рівень захисту від шахрайства [58]. Наприклад, JPMorgan Chase впровадив платформу COiN, яка скорочує час аналізу юридичних документів із сотень тисяч годин до кількох секунд. Це значно підвищує ефективність і знижує витрати на операційні процеси [58].

Інтеграція банків із фінтех-компаніями сприяє створенню інноваційних продуктів, таких як цифрові гаманці, P2P-платформи для платежів і автоматизовані системи управління фінансами. Прикладом є Apple Card, розроблена у партнерстві між Apple і Goldman Sachs, яка забезпечує зручність і доступність для користувачів через цифрові сервіси [59]. Блокчейн також відкриває нові можливості для фінансового сектору, зменшуючи час і вартість транзакцій, забезпечуючи

прозорість і безпеку. Використання таких платформ, як Ripple, робить міжнародні перекази швидшими і дешевшими порівняно з традиційними системами [60].

Хмарні технології дозволяють банкам масштабувати свої послуги, зменшувати витрати на інфраструктуру та вдосконалювати аналітику. Наприклад, HSBC використовує можливості Google Cloud для інтеграції автоматизації і аналітичних рішень у свої бізнес-процеси [61]. Цифрові платформи також сприяють фінансовій інклюзії, забезпечуючи доступ до банківських послуг для людей у регіонах із недостатньо розвиненою інфраструктурою. M-Pesa є прикладом мобільної платформи, яка надає базові фінансові послуги мільйонам людей у країнах Африки [62].

Попри значний потенціал, технологічний розвиток банківського сектору супроводжується і численними викликами. Зростання цифрових послуг призводить до підвищення ризику кібератак, що вимагає від банків інвестування у вдосконалення кібербезпеки та навчання персоналу. Згідно з дослідженнями PwC [57], кількість кібератак у фінансовій сфері постійно зростає, що ставить під загрозу довіру клієнтів і стабільність фінансової системи. Прикладом може бути атака на Colonial Pipeline у 2021 році, яка спричинила значні фінансові втрати та порушення у роботі компаній.

Ще одним не менш важливим викликом є регуляторний тиск. Законодавство часто не встигає за темпами технологічного розвитку, що створює правову невизначеність. Наприклад, технологія блокчейн та криптовалюти все ще не мають повного нормативного регулювання в багатьох країнах, що ускладнює їх використання в банківських операціях. Регуляторні вимоги також є серйозним фактором для банків. Наприклад, директива PSD2 у ЄС вимагає від банків інтеграції відкритого банкінгу через API, що потребує значних технічних і фінансових ресурсів. Багато банків мають застарілі IT-системи, які ускладнюють впровадження інновацій. За даними McKinsey [61], до 70% бюджету на IT у традиційних банках витрачається на підтримку таких систем, залишаючи обмежені ресурси для модернізації.

Окремим викликом є недовіра клієнтів до автоматизованих систем. Впровадження цифрових платформ часто викликає занепокоєння у споживачів, які цінують персоналізований підхід. Наприклад, дослідження Accenture [62] показує, що майже половина клієнтів не готові повністю довіряти фінансові операції виключно цифровим сервісам.

Технологічний розвиток банківського сектору хоча і відкриває значні перспективи, потребує стратегічного підходу до подолання викликів. Інвестиції в кібербезпеку, адаптація до регуляторних вимог, модернізація інфраструктури та забезпечення довіри клієнтів є ключовими елементами для забезпечення успіху цифрової трансформації.

Таким чином, технологічний розвиток банківського сектору в Україні є багатофакторним процесом, що поєднує адаптацію до зовнішніх викликів, реалізацію стратегічних цілей і впровадження технологічних інновацій. Він формує нові підходи до взаємодії з клієнтами, підвищує конкурентоспроможність банків і сприяє розвитку фінансової системи в цілому.

2.2. Аналіз підходів та інструментів креативного управління IT-проектами

Креативне управління IT-проектами є сучасним підходом до організації роботи в сфері інформаційних технологій, що спрямований на інтеграцію інноваційних ідей, нестандартних підходів до вирішення проблем і створення унікальних продуктів або послуг. Такий підхід стає дедалі важливішим через зростання складності IT-проектів, швидкі зміни технологій і високу конкуренцію. Для успішного управління креативними IT-проектами використовуються як традиційні, так і гнучкі методології, а також спеціалізовані інструменти, які допомагають ефективно організувати команди, управляти ресурсами й реалізовувати інноваційні рішення.

Однією з особливостей ІТ-проектів є те, що більшість із них створюються «на замовлення», тобто мають унікальну інноваційну складову [63]. Це вказує на високий рівень новизни продукту, який перевищує середній рівень. Зазвичай це означає, що продукт є новим, або ж його властивості чи функціонал значно змінені порівняно з існуючими аналогами. Також це може стосуватися зміненої сфери його застосування. Іншими словами, користувачам пропонується продукт, із яким вони раніше не стикалися, не використовували його та навіть не припускали можливості його існування.

Для позначення таких продуктів пропонується назва «Три „НІ“», що означає «не знайомі, не використовували, не припускали можливості його існування» [64]. Сьогодні просування таких продуктів на ринок здійснюється за допомогою так званого агресивного маркетингу, який пропонує споживачам товари, що на перший погляд їм не потрібні. Для цього використовуються різноманітні психологічні техніки. Водночас серед таких продуктів обов'язково є ті, які здатні покращити життя споживачів. Щоб виявити структуру подібного продукту, застосовуються технології дизайн-мислення.

Спочатку дизайн-мислення використовувалося виключно для стартапів, але з часом ця технологія стала застосовуватися і для загального управління проектами. У дослідженні «Підвищення рівня задоволеності замовника проекту з використанням методології дизайн-мислення» [65] автори аналізували можливість використання дизайн-мислення для управління ІТ-проектами. Було зазначено, що клієнтоорієнтована парадигма створення продукту вимагає відповідних змін у технологіях управління проектами. Впровадження дизайн-мислення в методологію управління проектами ІТ-компаній створює умови, за яких члени команди стають частиною компанії. Це сприяє тому, що працівники починають перейматися потребами замовників і користувачів [64].



Рисунок 2.1- Технологія дизайн-мислення

Технологія дизайн-мислення має структурований підхід (рис. 1) із системністю та взаємопов'язаними етапами [65, 66, 67]. Першим етапом є збір і аналіз вимог від стейкхолдерів, які прямо чи опосередковано будуть відображені у майбутньому продукті проєкту. У класичній термінології дизайн-мислення цей етап називається емпатією. Другий етап полягає у формулюванні концепції майбутнього продукту з погляду його призначення, тобто фокусуванні. На третьому етапі здійснюється генерація (генерування) можливих рішень щодо того, яким може бути майбутній продукт, а також вибір одного з них для створення прототипу. Четвертий етап включає прототипування обраного варіанту, а п'ятий – тестування, отримання зворотного зв'язку від користувачів і замовника, внесення змін або повернення до етапів фокусування і генерації ідей у разі незадоволеності результатом. Такий поділ на етапи є досить умовним, адже ця технологія є чимось більшим, ніж просто п'ять чи сім кроків. Вказані у рисунку 1 лінії зворотного зв'язку передбачають можливість повернення до попередніх етапів розробки продукту, якщо замовник незадоволений поточною версією. Проте такий структурний підхід дозволяє виділити певні ролі, правила та очікування для членів команди, які формують принципи управління командою проєкту [64].

Дизайн-мислення починається з емпатії, тобто глибокого розуміння потреб і бажань людей, для яких створюється продукт [68]. Команда, яка працює за цим підходом, намагається поставити себе на місце замовників і користувачів. Управління проєктом передбачає клієнтоорієнтованість, але тут акцент робиться на розуміння стейкхолдерів, їхніх реальних проблем і потреб, а не просто демографічних характеристик чи економічних параметрів. Використання дизайн-мислення передбачає глибоке осмислення емоційного стану користувачів, їхніх побажань і очікувань щодо продукту.

Дизайн-мислення також є процесом винаходу, де команда проєкту повинна мислити як дизайнери та вважати себе творцями [69]. Класичний менеджмент зазвичай спирається на вирішення завдань у рамках існуючих можливостей, тоді як дизайнери створюють щось нове, орієнтуючись на майбутнє. Це потребує не лише логічного підходу, а й здатності працювати з емоціями та бажаннями.

Технологія дизайн-мислення є ітераційним процесом, де рішення приймаються на основі зворотного зв'язку від замовників. Успішне впровадження потребує від команди постійного навчання та вдосконалення компетенцій. Основна різниця між класичним менеджментом і дизайн-мисленням полягає в підходах до прийняття рішень: класичний менеджмент базується на раціональності та об'єктивності, тоді як дизайн-мислення враховує почуття та враження користувачів.

Особливу увагу слід приділяти формуванню креативних проєктних команд в банківських установах, оскільки вони є організованими об'єднаннями працівників, які спільно працюють над розробкою інноваційних проєктів, вирішенням складних задач чи вдосконаленням існуючих робочих процесів. Ефективне формування таких команд на основі обраних підходів організації креативного менеджменту сприятиме підвищенню продуктивності банківських установ з урахуванням його стратегічних пріоритетів, управління змінами та потенційних напрямків розвитку.

Управління інноваційними проєктами характеризується прийняттям невизначеності, змін і непередбачуваності як невід'ємної частини робочого процесу. Це створює ситуацію, коли традиційні методи управління, які базуються на ретельному та послідовному плануванні, стають практично непридатними. У таких умовах підвищення прогнозованості та контрольованості інноваційних проєктів можливе завдяки активному використанню креативного потенціалу команди. Креативність стає центральною навичкою, яка забезпечує ефективність і успішність завершення ІТ-проєктів.

Термін "креативність", який походить від англійського слова "creative" – "творчий", передбачає пошук нестандартних підходів і використання інтелектуальних здібностей особистості для розв'язання проблем. Це універсальна здатність, що включає творчий потенціал і рівень обдарованості особи, які визначають її здатність до генерації нових ідей [70]. Розуміння креативності змінюється залежно від контексту її застосування. Наприклад, у деяких дослідженнях креативність визначається як здатність до конструктивного, нестандартного мислення, що включає усвідомлення і розвиток власного досвіду, а також здатність до швидкого й оригінального пошуку рішень. У цьому контексті креативність допомагає подолати стереотипність у мисленні, приймати нові та ефективні рішення.

Креативне управління, яке розглядається як засіб підвищення ефективності роботи, виникає тоді, коли традиційні методи управління не дають результату. Воно спрямоване на впровадження творчого підходу, розвиток індивідуальних здібностей команди та збільшення ймовірності успішного завершення проєктів, які мають інноваційну складову. Цей підхід включає кілька ключових аспектів: оцінку творчого потенціалу кожного члена команди, створення сприятливої творчої атмосфери, формування тимчасових креативних колективів для участі у груповій динаміці, а також аналіз мотиваційних чинників, які стимулюють творчість.

Особливу увагу в креативному управлінні приділяють концепції продуктивної креативності. Вона заснована на позитивній мотивації, що виникає завдяки заохоченню спілкування, участі у тренінгах і взаємодії команди. Такий підхід дозволяє стимулювати самореалізацію, підвищувати рівень знань і навичок, генерувати нові ідеї та створювати ефективні рішення.

Дослідження показують, що високий рівень креативності команди може бути пов'язаний із організаційними ризиками, але водночас він дозволяє ефективно управляти проектами в умовах невизначеності. Креативна команда здатна генерувати нові ідеї, обмінюватися думками, розробляти стратегії та адаптувати їх до змінних умов. Крім того, такі команди оперативно аналізують складні завдання, пропонуючи кілька варіантів їх розв'язання, що сприяє підвищенню загальної ефективності проєкту [71].

Отже, креативний потенціал команди є одним із ключових чинників успіху інноваційного проєкту. Він дозволяє адаптуватися до непередбачуваних обставин, стимулювати творчість у вирішенні завдань і формувати нові підходи, які забезпечують успішність реалізації навіть найскладніших проєктів.

Однак у сучасну цифрову епоху безперервне вдосконалення та масштабування інноваційних ідей стають неможливими без залучення передових технологій, зокрема штучного інтелекту, який доповнює та посилює творчі зусилля команди.

Штучний інтелект відкриває величезні можливості для ІТ – проєктів та проєктних менеджерів, особливо у банківській сфері, де важливі точність, ефективність і оптимізація. Його використання дозволяє автоматизувати рутинні завдання, знижувати ризики, ефективніше управляти ресурсами та навіть сприяти створенню інновацій. Хоча останній аспект ще знаходиться на початковому етапі розвитку, деякі інструменти вже здатні генерувати нові ідеї чи підходи до вирішення задач. Сьогодні існує безліч інструментів штучного інтелекту, які допомагають проєктним командам у плануванні, управлінні ресурсами та оцінці ризиків. Наприклад, такі платформи, як ClickUp чи Microsoft Project, оптимізують робочі процеси й автоматизують планування, що особливо корисно для великих

проектів. Інструменти на кшталт RiskWatch дозволяють прогнозувати ризики та пропонувати стратегії для їхньої мінімізації. А платформи для управління ресурсами, як-от Asana з функцією Workload, допомагають уникнути перевантаження співробітників і оптимізувати їхню продуктивність.

Реальні приклади впровадження ШІ демонструють його ефективність. Наприклад, у банку Goldman Sachs завдяки ШІ вдалося значно знизити затримки у виконанні проектів, а JP Morgan використовує технології для моніторингу транзакцій та прогнозування ризиків. У компанії Microsoft ШІ допомагає зменшувати витрати за рахунок точного розподілу завдань, а в Amazon – автоматизує управління ланцюгами постачання.

Дослідження підтверджують, що ШІ має значний вплив на ефективність бізнесу. За даними дослідження McKinsey & Company, компанії, які активно впроваджують ШІ у свої бізнес-процеси, демонструють зростання продуктивності на 40% і зменшують витрати на управління проектами до 30% [72]. Дослідження Gartner вказує, що до 2025 року близько 80% рутинних завдань у проектному менеджменті можуть бути автоматизовані за допомогою ШІ, звільняючи менеджерів для більш стратегічної роботи [73]. У фінансовій сфері вплив ШІ ще більш очевидний. За даними дослідження Accenture, банки, які впровадили ШІ в оцінку ризиків і аналіз даних клієнтів, скоротили час на ухвалення рішень на 25%, водночас покращивши точність прогнозів [74]. Це дозволило не тільки заощадити час, але й зменшити ризики кредитування.

Ще варто згадати теорію обмежень Еліяху Голдрата – це підхід, який допомагає зрозуміти, що ефективність всієї системи визначається її найслабшим місцем, тобто обмеженням. Уявіть це, як ланцюг: якщо одна ланка слабка, то вся конструкція стає ненадійною. Основна ідея полягає в тому, щоб знайти це обмеження і зосередити всі зусилля на тому, щоб його усунути або оптимізувати. Наприклад, у банківській системі є сервер, який обробляє транзакції, але через недостатню потужність він не справляється із навантаженням, і клієнти починають скаржитися на затримки. Тут сервер – це те саме обмеження. Що

можна зробити? Оптимізувати алгоритми роботи, додати більше серверів або навіть перейти на хмарні технології. Результат – швидші транзакції та задоволені клієнти.

Інший приклад – коли банк розробляє новий мобільний додаток. Здається, все йде за планом, але на етапі тестування виникають затримки, бо кількість тестувальників обмежена, і вони просто не встигають усе перевірити. У цьому випадку рішенням може стати автоматизація тестів або найм додаткових спеціалістів. Це дозволить завершити проєкт вчасно.

Ще одна типова ситуація – довга обробка заявок на кредити через ручну перевірку документів. Тут обмеження – це час, який витрачають співробітники на перевірку. Якщо впровадити технології автоматичного зчитування документів (наприклад, OCR) та автоматичну скорингову систему, заявки можна буде обробляти набагато швидше.

Теорія обмежень працює як лупа, яка допомагає сфокусуватися на головному. У банківських IT-проєктах вона дозволяє швидко знаходити слабкі місця в процесах і усувати їх. Завдяки цьому можна зекономити час, ресурси і водночас підвищити якість послуг для клієнтів. Все дуже логічно: замість того, щоб намагатися покращити все одразу, краще зосередитися на тому, що дійсно стримує весь процес.

Отже, креативне управління IT-проєктами є ключовим елементом сучасної організації роботи в умовах швидких технологічних змін та високої конкуренції. Використання інноваційних підходів, таких як дизайн-мислення, теорія обмежень та впровадження штучного інтелекту, дозволяє ефективно вирішувати складні задачі, оптимізувати ресурси та створювати унікальні продукти. У банківській сфері це особливо важливо, оскільки якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання операцій та ефективність управління є критично важливими для успіху. Дизайн-мислення сприяє глибокому розумінню потреб користувачів і дозволяє адаптувати продукт до їхніх реальних очікувань. Теорія обмежень допомагає фокусуватися на вузьких місцях у процесах і усувати їх для

підвищення загальної продуктивності. Використання штучного інтелекту дає можливість автоматизувати рутинні завдання, підвищувати точність прогнозів і звільняти ресурси для стратегічного планування.

Управління креативними командами та їхній розвиток стають важливими аспектами успішного впровадження цих підходів. Такий стиль управління не лише стимулює творчий потенціал, але й дозволяє адаптуватися до непередбачуваних змін, що є важливим для успішного завершення інноваційних проєктів. У цілому, інтеграція креативного управління, сучасних технологій та гнучких методологій створює нові можливості для ефективного вирішення завдань в ІТ-проєктах, забезпечуючи їхню успішну реалізацію та конкурентні переваги.

2.3. Інновації у банківській сфері та методи їх створення

Інновації у банківській сфері є ключовим фактором, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, залученню нових клієнтів та покращенню якості обслуговування. Вони охоплюють технологічні, організаційні та маркетингові рішення, спрямовані на модернізацію процесів і продуктів банківської діяльності. Сучасна наука не має єдиного загальноприйнятого визначення терміну «банківська інновація», тому для з'ясування його сутності необхідно врахувати різні погляди науковців. Зупинимось на окремих підходах українських дослідників, які, на нашу думку, заслуговують на особливу увагу. З. К. Шмігельська визначає банківські інновації як «результат діяльності банку, спрямований на створення нових продуктів і технологій, а також інноваційних методів управління банківською установою для отримання додаткових доходів і конкурентних переваг» [75]. Частково погоджуючись із цією думкою, зазначимо, що автор не враховує інноваційне вдосконалення існуючих продуктів і послуг банку.

Ширше та з різних аспектів сутність банківських інновацій розглядає С.Б. Єгоричева. У вузькому розумінні це «впровадження нових або суттєво

вдосконалених банківських продуктів і послуг, які задовольняють актуальні або потенційні фінансові потреби клієнтів, відповідають інтересам банку і вимогам законодавства, надаючи додаткові вигоди учасникам процесу, і є результатом банківського інжинірингу». У широкому розумінні – це «процес створення додаткової цінності для клієнтів, працівників і власників банку шляхом внесення якісних змін у всі сфери його діяльності – продукти, послуги, процеси, бізнес-моделі та стратегії, реалізовані через практичне застосування нових ідей, знань і зовнішнього досвіду» [76]. О.В. Дзюблюк пропонує розглядати банківські інновації через призму їхніх функцій, серед яких він виділяє відтворювальну, інвестиційну та стимулюючу [77]. Різноманітність підходів українських науковців не заперечує, а, навпаки, підкреслює специфіку банківських інновацій. Ця специфічність, характерна для банківського сектору та ринку банківських послуг, вирізняє банківські інновації серед інновацій в інших сферах. Такі дослідники, як О.В. Дзюблюк, В.В. Ткачук і М.Ю. Шевцова, акцентували на унікальності ринку банківських послуг, використовуючи поняття на кшталт «специфічна сфера», «особливий товар», «унікальне соціально-економічне середовище», «послуги особливого характеру» [77].

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

Сьогодні банки використовують інновації для швидкої адаптації до змін у законодавстві та регуляціях. Креативні підходи до маркетингу та продажів допомагають утримувати клієнтів, формуючи довгострокові відносини та довіру. Таким чином, креативність і інноваційність є ключовими для розвитку

банківських установ, адже вони дозволяють адаптуватися до змін, покращувати послуги та створювати нові можливості для зростання.

Аналіз основних методів створення інновацій у банківській сфері охоплює вивчення різних практик, стратегій і моделей, що сприяють активному розвитку креативного мислення, ефективному впровадженню інновацій та створенню умов для прийняття нестандартних управлінських рішень, що є сучасним вектором розвитку банківського сектору, який стрімко розвивається в технологічному розумінні, орієнтуючись на потреби клієнтів та можливості розвитку в високому конкурентному середовищі. Крім того, він передбачає створення системи мотивації, яка заохочує співробітників до активної участі у креативних процесах, підтримує їх ініціативи та забезпечує можливості для навчання і професійного розвитку.

У науковій площині вивчення інновацій важливу роль відіграють роботи Йозефа Шумпетера, зокрема «Теорія економічного розвитку» [78], яка заклала основи для розуміння інновацій у бізнесі. Додатково, концепція інноваційного управління деталізується у праці «Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant» Чан Кіма та Рене Моборн, де описуються стратегії створення унікальних продуктів і послуг [79].

Практичні кейси, підтверджені корпоративними звітами, наприклад, банку HSBC, з їхньою програмою цифрових інновацій, а також кейсами фінтех-компаній, як-от Revolut чи Monzo, є важливими джерелами емпіричного підтвердження. Ці кейси часто аналізуються у звітах консалтингових компаній, таких як Deloitte [80] чи McKinsey [81].

Технологічні тренди, включаючи штучний інтелект, блокчейн та хмарні технології, висвітлюються в таких роботах, як «Digital Transformation in Financial Services» Джонатана Макміллана [82] та «AI in Banking: The New Frontier» Стівена Доусона [83]. Соціальні тренди, зокрема клієнтоорієнтованість у фінансовій сфері, знаходять відображення в аналітичних звітах PwC та Accenture,

таких як «Global Consumer Insights Survey» (PwC) [84] та «The Financial Services Customer of the Future» (Accenture) [85].

Розглянемо та проаналізуємо більш детально ключові методи створення інновацій у банківській сфері:

- орієнтація на клієнтський досвід;
- гнучкі моделі управління;
- діджиталізація;
- метод MVP (Minimum Viable Product);
- стратегічне партнерство;
- інноваційна корпоративна культура.

Орієнтація на клієнтський досвід (Customer Experience Management, CXM) у банківських установах є системним підходом, спрямованим на створення та управління позитивними враженнями клієнтів на кожному етапі їх взаємодії з банком. Цей підхід інтегрує технологічні, операційні та комунікаційні процеси з метою формування лояльності клієнтів, підвищення рівня їх задоволеності та довіри до банківської установи. [86]. Передбачає розробку інноваційних продуктів і послуг на основі потреб клієнтів. Через аналіз клієнтського та споживчого досвіду, поведінки та вподобань банки створюють рішення, які забезпечують клієнтоорієнтованість і високу якість обслуговування. Регулярне проведення сервіс-дизайну для отримання вимог та бачення клієнтів один з найкращих інструментів покращення досвіду клієнта. Розуміння клієнта передбачає використання сучасних інструментів збору, аналізу та інтерпретації даних, таких як Big Data та аналітичні платформи. Це дозволяє сегментувати клієнтів за демографічними, поведінковими та психографічними ознаками, що сприяє створенню персоналізованих пропозицій. Крім того, вивчення потреб, очікувань і болючих точок клієнтів допомагає розробляти релевантні фінансові продукти та послуги.

Мультиканальна взаємодія передбачає інтеграцію фізичних і цифрових каналів, таких як відділення, мобільний банкінг, чат-боти й кол-центри. Основним

завданням є забезпечення однаково високого рівня сервісу незалежно від обраного каналу комунікації. Важливо створити безшовний клієнтський досвід, який дозволяє клієнту плавно перемикатися між різними каналами обслуговування. Емоційний зв'язок із клієнтом базується на розробці стратегії взаємодії, що враховує емоційне сприйняття банківських послуг. Це включає впровадження практик, які формують довіру, забезпечують задоволення та створюють у клієнтів відчуття турботи з боку банку.

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

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

Лояльність і довгострокова цінність клієнтів забезпечуються через розробку програм лояльності, які враховують індивідуальні уподобання клієнтів, а також створення ексклюзивних пропозицій для преміальних сегментів. Важливим є формування довгострокових відносин із клієнтами шляхом надання додаткової цінності, що зміцнює їхню прив'язаність до банку. Основний доказ ефективності підходу полягає в тому, що клієнтоорієнтованість безпосередньо корелює з рівнем лояльності клієнтів та їхньою довгостроковою цінністю для банку. Звіти McKinsey та PwC демонструють, що організації, які активно впроваджують практики управління клієнтським досвідом, мають на 20–30% вищий рівень утримання клієнтів і суттєво підвищують свої фінансові показники. Інший

важливий аргумент на користь підходу полягає в тому, що використання сучасних технологій, таких як штучний інтелект і аналіз даних, дозволяє значно краще розуміти клієнтів. Але, як показує досвід, ефективність також може бути знижена через декілька факторів. По-перше, не всі клієнти готові активно взаємодіяти з новими технологіями, такими як чат-боти чи мобільні додатки, віртуальні помічники. У деяких сегментах споживачів, особливо серед старшого населення, існує опір до цифровізації, що може ускладнити впровадження мультиканального підходу. По-друге, орієнтація на клієнтський досвід вимагає значних інвестицій у технології, аналітику та навчання персоналу. Є ризик, що ці витрати не завжди окупляться, особливо у випадках, коли конкуренти впроваджують подібні стратегії, створюючи надлишок схожих пропозицій на ринку. Крім того, питання конфіденційності даних викликає сумніви щодо довіри клієнтів до банків. Хоча аналіз даних є ключовим компонентом методу, багато клієнтів можуть бути занепокоєні тим, як банки використовують їхню особисту інформацію, особливо в умовах зростання кіберзагроз.

Дослідження орієнтації на клієнтський досвід у банківських установах привертає увагу багатьох науковців та практиків. У статті Кириленко С. «Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових технологій» сформульовано основні засади клієнтоорієнтованої моделі роздрібного банківського бізнесу в сучасних умовах [87]. Орієнтація на клієнтський досвід формує конкурентну перевагу банківської установи, дозволяючи їй не лише задовольняти потреби клієнтів, але й передбачати їх, створюючи унікальну цінність у середовищі фінансових послуг.

Гнучкі моделі управління, засновані на філософії Agile та Lean, а також на методологіях проектного управління, таких як Scrum і Kanban, багато науковців та практиків в банківських установах поєднують з впливом на інноваційність. [28, 29, 30].

Використання гнучких моделей управління в банківських установах є сучасним підходом до організації управлінських процесів, що спрямований на адаптацію до

динамічного ринкового середовища, мінливих потреб клієнтів, технологічного прогресу та економічних викликів.

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

Діджиталізація є інтеграційним підходом до впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси банку з метою оптимізації діяльності, підвищення ефективності обслуговування клієнтів та створення конкурентних переваг. Цей підхід охоплює весь спектр трансформаційних змін у технологічних, організаційних і стратегічних аспектах роботи банку, забезпечуючи адаптацію до умов цифрової економіки. Дослідження діджиталізації в банківських установах активно

проводяться як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Автори аналізують особливості впровадження цифрових технологій у вітчизняних банках, описують основні послуги онлайн-банкінгу та досліджують переваги, які надають найбільші банки України через цифрові канали обслуговування [88]. Кравченко А.О. у роботі «Роль диджиталізації в розвитку банківських установ» досліджується вплив цифрових технологій на розвиток банківських установ, аналізується динаміка проникнення інтернету в Україні та визначаються сучасні тенденції розвитку банків у контексті диджиталізації [89].

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

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

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

банківських продуктів і послуг та створюючи рішення, які враховують потреби клієнтів у швидкості, зручності та безпеці.

Діджиталізація банківських установ є однією з ключових стратегій розвитку у сучасному фінансовому секторі. Вона охоплює інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності банків – від обслуговування клієнтів до внутрішніх операцій. Попри очевидні переваги, пов'язані з підвищенням ефективності та зручності для клієнтів, впровадження діджиталізації викликає також певні сумніви та виклики. Одним із головних є ризик кіберзагроз. Згідно з даними звіту PwC «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні» [90], кожна третя фінансова установа стикається з проблемами кібербезпеки під час впровадження цифрових технологій. Клієнти все більше стурбовані тим, як банки захищають їхні персональні дані, що може вплинути на довіру до банків. Іншим викликом є високі витрати на впровадження цифрових технологій. Хоча діджиталізація з часом може знизити операційні витрати, початкові інвестиції в інфраструктуру, навчання персоналу та розробку цифрових платформ є значними. Не всі банки, особливо невеликі, можуть дозволити собі такі витрати. Крім того, не всі клієнти готові повністю перейти на цифрові канали. Дослідження Deloitte [91] показують, що значна частина клієнтів, особливо серед старшого покоління, віддає перевагу традиційному обслуговуванню у відділеннях. Це створює дилему для банків, які прагнуть впроваджувати діджиталізацію, але змушені підтримувати фізичну інфраструктуру.

Метод MVP (Minimum Viable Product) перекладається як «мінімально життєздатний продукт» (MVP). Запуск нового успішного цифрового банківського продукту або сервісу вимагає поєднання традиційних досліджень споживачів і глибокого розуміння в режимі реального часу поведінки та проблемних точок окремих клієнтів. Це означає постійний і швидкий потік прототипів, починаючи з мінімально життєздатного продукту і наступних ітерацій, щоб з'ясувати, що зробить клієнтський досвід кращим у всіх точках взаємодії. Цей вид тестування в «реальному житті» має вирішальне значення для визначення того, що клієнти

насправді цінують, а не того, що вони могли б сказати, що цінують. Це також дає на 70 відсотків менше дефектів і помилок. Зарубіжні дослідники активно вивчають застосування методу MVP у фінансовому секторі. Зокрема, у статті «Minimum Viable Product and the Importance of Experimentation in Financial Services» автором Dobrila Rancic Moogk розглядається значення експериментального підходу при розробці фінансових продуктів з використанням концепції MVP. Цей метод передбачає створення базової версії продукту, яка включає лише найважливіші функції для вирішення конкретної проблеми клієнтів. Цей підхід дозволяє банкам зосереджуватися на головних потребах ринку, уникаючи зайвих витрат на розробку другорядних функцій. Завдяки цьому банки мають змогу ефективно використовувати ресурси, що є особливо важливим у сучасному конкурентному середовищі. Однією з головних переваг MVP є швидкість запуску. Розробка мінімальної версії продукту займає значно менше часу, ніж створення повноцінного рішення. Це дозволяє банкам швидше виходити на ринок і реагувати на змінні потреби клієнтів. Крім того, MVP тестується в умовах реального ринку, що забезпечує безцінний зворотний зв'язок від клієнтів. Завдяки цьому банки можуть своєчасно вносити корективи в продукт чи послугу, покращуючи їхню відповідність потребам клієнтів. Метод також допомагає зменшити фінансові ризики. Банки вкладають ресурси у розробку повноцінного продукту лише після успішного тестування базової версії. Це забезпечує більшу впевненість у тому, що кінцевий продукт знайде свого споживача. Отримані під час тестування дані дозволяють постійно вдосконалювати продукт, підвищуючи його відповідність очікуванням клієнтів та ринковим вимогам.

Проте метод MVP має свої сумніви та виклики. Один із ключових ризиків полягає у можливості недооцінки важливих функцій на етапі розробки базової версії. Це може призвести до негативного клієнтського досвіду та втрати довіри, особливо в банківському секторі, де споживачі очікують високої якості та безпеки. Крім того, швидкість запуску може стати пасткою, якщо продукт буде поспіхом виведений на ринок без належного тестування основних функцій. Ще одним викликом є

складність збору точного зворотного зв'язку. Клієнти можуть оцінювати MVP з огляду на недоліки базової версії, що іноді спотворює реальну картину їхніх потреб. Це може ускладнити прийняття правильних рішень щодо подальшого розвитку продукту.

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

Стратегічне партнерство в банківських установах є інноваційною управлінською концепцією, яка передбачає створення довгострокових взаємовигідних відносин між банком і партнерами з метою досягнення спільних стратегічних цілей. Вона ґрунтується на принципах взаємної довіри, спільного використання ресурсів і синергії, які сприяють підвищенню ефективності діяльності банку, розширенню спектра послуг та зміцненню позицій на ринку [92].

Створення ефективного партнерства в банківських установах починається з визначення спільних цілей, які відповідають стратегічним пріоритетам банку та партнера. Це можуть бути завдання з розширення клієнтської бази, впровадження інновацій або оптимізації операційних процесів. Важливо, щоб обидві сторони фокусувалися на досягненні конкретних результатів, які приносять взаємну вигоду. Ключовим аспектом в цьому підході є сегментація потенційних партнерів залежно від їхнього внеску у досягнення цілей банку. Наприклад, фінтех-компанії, страхові організації чи ІТ-постачальники можуть забезпечити необхідні компетенції та технології. Оцінка їхніх можливостей і досвіду допомагає вибрати найефективніших партнерів. Партнерська модель формується через розробку механізмів співпраці. Це можуть бути спільні проекти, обмін даними або

впровадження технологій, де кожна сторона має чітко визначені зобов'язання. Укладання угод, які детально регламентують розподіл ризиків і вигод, забезпечує прозорість і довіру між партнерами. Інтеграція рішень партнерів є важливим етапом. Наприклад, спільні продукти, такі як банківсько-страхові послуги або програми лояльності, створюють додаткову цінність для клієнтів. Водночас технологічна сумісність систем партнерів є обов'язковою умовою для ефективної роботи спільних проєктів. Для довготривалого успіху необхідне якісне управління відносинами з партнерами. Регулярна комунікація дозволяє підтримувати взаєморозуміння, вирішувати потенційні конфлікти та адаптуватися до змін. Використання КРІ допомагає оцінювати результативність співпраці та вчасно коригувати її.

Інноваційна співпраця є одним із головних драйверів партнерських відносин. Об'єднання ресурсів і експертних знань дозволяє створювати інноваційні продукти та сервіси. Однак, попри переваги, партнерство має свої виклики. Серед сумнівів можна виділити ризик нерівномірного розподілу вигод, коли одна сторона отримує більше переваг, ніж інша. Також складнощі можуть виникати у забезпеченні технологічної інтеграції, особливо коли системи партнерів побудовані на різних платформах. Конфлікти інтересів чи неефективна комунікація можуть стати причиною розриву співпраці. З іншого боку, є докази того, що стратегічне партнерство може стати ключовим фактором зростання. Наприклад, успішні кейси спільних продуктів між банками та фінтех-компаніями підтверджують, що правильно побудовані партнерські відносини допомагають збільшити ринкову частку та задовольнити нові потреби клієнтів. Отже, партнерство може бути надзвичайно ефективним за умов правильного планування, управління та узгодження інтересів усіх сторін.

Інноваційна корпоративна культура в банківських установах є концептуальним підходом до організації внутрішніх цінностей, норм і практик, які сприяють розвитку творчого мислення, впровадженню інновацій та адаптації до швидких змін у фінансовому секторі. Такий підхід забезпечує злагоджену

взаємодію між співробітниками, інноваційними процесами та стратегічними цілями банку, створюючи конкурентні переваги на ринку. Впровадження культури інновацій і креативності серед працівників сприяє тому, що співробітники банку активно шукають і пропонують нові ідеї для вдосконалення послуг та внутрішніх процесів.

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

умов, у яких співробітники можуть експериментувати без страху невдач, стимулює навчання на основі помилок і сприяє вдосконаленню процесів.

Важливим завданням менеджменту є організація креативного процесу, що складається із низки послідовних етапів, які передують реалізації інноваційної ідеї або концепції. До основних етапів цього процесу належать: генерація ідей, вибір найкращих варіантів, розробка концепції, тестування та впровадження нового рішення. Крім того, важливо забезпечити стимули для розвитку творчих здібностей працівників. Це може включати створення корпоративної культури, яка сприяє відкритості, підтримці нових ідей та думок, а також винагороджує внесок співробітників у розробку інновацій [93]. Особливу увагу слід приділяти формуванню креативних проєктних команд в банківських установах, оскільки вони є організованими об'єднаннями працівників, які спільно працюють над розробкою інноваційних проєктів, вирішенням складних задач чи вдосконаленням існуючих робочих процесів. Ефективне формування таких команд на основі обраних підходів організації креативного менеджменту сприятиме підвищенню продуктивності банківських установ з урахуванням його стратегічних пріоритетів, управління змінами та потенційних напрямків розвитку.

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

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

У банках доцільно використовувати різні підходи залежно від конкретних цілей та завдань, які необхідно вирішити. Бо покрити всі необхідні поля оптимізації якимось одним методом просто неможливо. Ефективне функціонування кожного елемента залежить від низки факторів, таких як корпоративна культура, доступність ресурсів, рівень технологічної підготовки та стратегічна мета банку. Кожен з підходів має свої переваги та ризики, але при правильному впровадженні вони можуть стати ефективним інструментом для досягнення стратегічних цілей. Отже, модель креативного та інноваційного управління в банківських установах – це підходи та інструменти, спрямовані на підвищення ефективності банківської діяльності через впровадження нових ідей, рішень і технологій. Така модель допомагає вирішувати низку проблем сучасного банківського сектору, зокрема адаптацію до стрімких змін у технологіях, забезпечення конкурентоспроможності, а також задоволення зростаючих очікувань клієнтів.

На підставі академічних досліджень та ідей, практичних кейсів, технологічних трендів автор вивів в окрему класифікацію «Модель креативного та інноваційного управління в банківських установах» (Рис.2), яка може принести позитивні результати в цілому в діяльності банку.



Рисунок 2.2 - Модель креативного та інноваційного управління в банківських установах

Джерело: розроблено автором.

Запропонована модель креативного та інноваційного управління передбачає системний підхід до управління ідеями, процесами і технологіями, що стимулюють розвиток банківської установи. Вона включає механізми пошуку нових підходів, адаптацію до змін, розробку унікальних продуктів і послуг, а також підвищення ефективності через технологічні інновації.

Класифікація, зображена на Рис.2 об'єднує всі елементи, розглянуті у завданні, та дозволяє систематизувати їх. Завдяки цьому вона буде корисною як теоретична основа для банків, які прагнуть розвиватися, зважаючи на сучасні виклики. Ця модель збрала воєдино раніше розрізнені елементи: інноваційні технології, креативність персоналу, клієнтоорієнтованість і партнерські екосистеми. Вона дозволяє створити чітку картину того, як інтегрувати ці елементи для отримання найкращих результатів.

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

Отже, креативне та інноваційне управління є ключовими елементами ефективного функціонування банківських установ у сучасному мінливому фінансовому середовищі. Впровадження інноваційних практик, орієнтованих на розвиток креативного потенціалу персоналу, адаптацію новітніх технологій та створення гнучких організаційних структур, дозволяє банкам забезпечувати свою конкурентоспроможність і стійкий розвиток. Аналіз існуючих підходів до креативного менеджменту підтвердив важливість формування корпоративної культури, яка сприяє впровадженню інновацій, підтримці творчих ініціатив та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Інтеграція сучасних технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, цифровізація процесів і автоматизація операцій, є важливим фактором оптимізації діяльності банків, підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення довіри споживачів.

ВИСНОВКИ

У другому розділі обґрунтовано ключову роль креативного та інноваційного управління в банківських установах, особливо в умовах швидкої технологічної еволюції й посиленої конкуренції на ринку фінансових послуг. Показано, що технологічний розвиток банківського сектору не обмежується впровадженням окремих цифрових рішень, а стає фундаментальним чинником трансформації бізнес-моделей, методів управління та корпоративної культури.

Дослідження засвідчило, що цифровізація банків охоплює всі рівні діяльності — від побудови нових каналів комунікації з клієнтами до впровадження хмарних технологій, аналітики Big Data, блокчейну й штучного інтелекту. При цьому український банківський сектор визнано одним із лідерів світової діджиталізації завдяки масштабному впровадженню інновацій та проактивному розвитку фінтех-рішень. Водночас процес цифрової трансформації, попри його позитивний вплив на конкурентоспроможність банків, породжує низку викликів — від посилення ризиків кіберзагроз до необхідності модернізації застарілих ІТ-систем і розв'язання питань, пов'язаних із регуляторною невизначеністю.

Значущим елементом інноваційного розвитку стає креативне управління ІТ-проєктами, що передбачає поєднання гнучких методологій, креативних підходів (дизайн-мислення, теорія обмежень тощо) та використання штучного інтелекту. Такий підхід забезпечує більшу адаптивність до стрімких змін ринку, вищу мотивацію проєктних команд і швидкий вихід на ринок нових продуктів чи сервісів. Впровадження креативного менеджменту сприяє переходу від традиційних ієрархічних структур до гнучких організаційних моделей, орієнтованих на командну роботу, співпрацю й експерименти.

Аналіз методів і механізмів створення інновацій у банківській сфері дав змогу визначити низку практик, які довели свою ефективність. Йдеться про орієнтацію на клієнтський досвід і розвиток мультиканальних сервісів, застосування методу MVP (мінімально життєздатного продукту), формування стратегічних партнерств із фінтех-компаніями та інвестування в інноваційну корпоративну культуру. Запропонована в роботі модель креативного й інноваційного управління, що поєднує ці практики у цілісну систему, демонструє, як банки можуть інтегрувати різні підходи задля підвищення конкурентоспроможності та задоволення запитів клієнтів.

Таким чином, креативне та інноваційне управління в банківському секторі перетворюється на стратегічний імператив, який визначає здатність банківської установи адаптуватися до викликів динамічного середовища та формувати

довгострокові конкурентні переваги. Поєднання креативних підходів до управління персоналом і проєктами з передовими цифровими технологіями дозволяє банкам оптимізувати процеси, розширювати спектр послуг та забезпечувати високий рівень клієнтського обслуговування, що стає вирішальним фактором успіху в сучасних реаліях.

РОЗДІЛ 3. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ В БАНКІВСЬКІЙ УСТАНОВІ

3.1. Стратегія управління інноваціями в банківській установі

У сучасних умовах банківський сектор стикається з динамічними змінами у сфері технологій, посиленням конкуренції та зростаючими очікуваннями клієнтів щодо швидкості, зручності та якості обслуговування. Інновації стають ключовим рушієм успіху, що забезпечує сталий розвиток та конкурентні переваги.

Стратегія управління інноваціями в банківській установі передбачає системний підхід до дослідження нових можливостей, розробки та впровадження інноваційних рішень, а також підтримку культури постійного вдосконалення всередині організації. Це можна вважати узагальненим описом принципів інноваційного менеджменту, що сформульовано різними науковцями, такими як А. Ф. Павленко, А. О. Мазаракі, П. І. Юхименко [94, 95]

Згідно ISO 56002:2019. Innovation management, стратегія управління інноваціями – це довгостроковий, всеосяжний план дій, що інтегрується у загальну корпоративну стратегію й спрямований на створення, впровадження та ефективне використання інновацій задля формування стійких конкурентних переваг і підвищення вартості бізнесу; вона передбачає визначення інноваційних цілей, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, формування портфеля інноваційних проєктів, організаційне забезпечення й розвиток культури, що підтримує креативність і готовність до змін, налагодження системи фінансування та контролю за результатами, управління ризиками та безперервне вдосконалення з урахуванням зворотного зв'язку й динаміки ринку [96].

При розробці стратегії управління інноваціями в банківських установах, за приклад був взятий АТ «Перший Український Міжнародний Банк» (ПУМБ) – один з найбільших та найдинамічніших банків України, що послідовно реалізує стратегію сталого розвитку й орієнтованості на клієнта.

Фінансові результати ПУМБ		3 квартала 2024	
Фінансові показники на 1 жовтня 2024			
Ренкінг НБУ за розміром активів: 5 місце із 169			
Розмір кредитного портфеля	63 127 млн грн	Кошти банків	3 002 млн грн
Резерви під кредитні ризики	-7 272 млн грн	Загальний обсяг внесків	134 864 млн грн
Активи	165 975 млн грн	Депозити фіз. осіб	52 710 млн грн
Активи 12 місяців раніше	млн грн	Депозити фіз. осіб за попередній квартал	млн грн
Ліквідні кошти	16 411 млн грн	Боргові цінні бумаги, емітовані банком	0 млн грн
Власний капітал	22 884 млн грн	Зобов'язання	143 091 млн грн
Статутний капітал	4 781 млн грн	Чистий прибуток	5 184 млн грн

Рисунок 3.1- Фінансові показники АТ «ПУМБ» (на 3 квартал 2024 р.)

Джерело : <https://minfin.com.ua>.

Сучасна стратегія Першого Українського Міжнародного Банку (АТ «ПУМБ») ґрунтується на поєднанні інноваційних підходів, цифрових технологій та орієнтації на потреби клієнтів. Одним із ключових напрямів є розвиток онлайн-сервісів, що дають змогу швидко й безпечно здійснювати більшість банківських операцій у дистанційному режимі. Такий підхід доповнюється акцентом на мобільний банкінг, завдяки чому клієнти отримують доступ до фінансових продуктів у зручному додатку будь-де та будь-коли. Інноваційні платіжні рішення, зокрема безконтактні картки й сервіси Apple Pay чи Google Pay, створюють додаткові переваги та спрощують платіжні процеси.

Водночас ПУМБ дотримується принципу орієнтації на клієнта, пропонуючи персоналізовані продукти та підтримку, що враховує специфічні потреби різних сегментів: від фізичних осіб до великого бізнесу й підприємців. Прозорі тарифи та зручність в обслуговуванні доповнюються професійною консультаційною підтримкою, а впровадження сучасних CRM-систем дає змогу оперативно реагувати на запити й проблеми клієнтів. Для розвитку корпоративного напрямку ПУМБ пропонує комплексні рішення з кредитування та лізингу, підтримує експортно-імпортні операції та надає консультації щодо інвестування.

Ще одним важливим елементом стратегії банку є сталість і соціальна відповідальність. ПУМБ запроваджує цифрові сервіси, щоб зменшити використання паперових документів і мінімізувати вплив на довкілля, а також підтримує локальні благодійні ініціативи та освітні проекти. Паралельно банк робить внесок у підвищення фінансової грамотності населення через організацію навчальних програм та вебінарів, що допомагають людям краще розуміти принципи фінансового планування, убезпечувати себе від шахрайських схем і знаходити ефективні інвестиційні можливості. Активна співпраця з державними та міжнародними організаціями розширює можливості банку, допомагаючи вдосконалювати банківську інфраструктуру та сприяти економічному зростанню України. Усе це формує міцне підґрунтя для надійної репутації ПУМБ, підвищуючи довіру клієнтів і партнерів та забезпечуючи стабільний розвиток на фінансовому ринку.

Таблиця 3.1- Сучасний стратегічний вектор АТ «ПУМБ

Фокус на інноваціях і цифровізації	Цифрові канали обслуговування	ПУМБ прагне надавати клієнтам можливість виконувати більшість фінансових операцій онлайн: від відкриття рахунків до оформлення кредитів та інвестиційних продуктів.
	Розвиток мобільного банкінгу	Завдяки інтуїтивно зрозумілому мобільному додатку та зручним сервісам, банк спрощує доступ до послуг для фізичних осіб і корпоративних клієнтів
	Інноваційні платіжні рішення	Використання сучасних платіжних інструментів (PayPass, PayWave, Apple Pay, Google Pay) та розвиток безготівкових розрахунків залишаються одним із важливих пріоритетів

Орієнтація на клієнта та персоналізовані рішення	Індивідуальний підхід	ПУМБ активно досліджує потреби різних сегментів клієнтів – від великого бізнесу й підприємців до фізичних осіб – і пропонує персоналізовані продуктивні пакети
	Якісна підтримка	Для забезпечення швидкого вирішення питань клієнтів запроваджуються новітні CRM-системи, а служби підтримки постійно вдосконалюються
	Зручність та прозорість	Банк робить акцент на прозорих тарифах, чітких умовах договорів та деталізації послуг, щоб клієнти завжди розуміли, за що вони платять і на які вигоди можуть розраховувати.
Розвиток корпоративного бізнесу та підтримка підприємництва	Фінансування малого і середнього бізнесу	ПУМБ пропонує гнучкі кредитні та лізингові продукти, допомагаючи підприємцям розширювати справу й розвиватися на внутрішньому та міжнародному ринках.
	Експортно-імпортні операції	Завдяки мережі міжнародних партнерів ПУМБ сприяє вчасному та зручному проведенню зовнішньоекономічної діяльності й надає консультаційну підтримку в розрізі валютного законодавства.
	Інвестиційні рішення	Банк пропонує корпоративним клієнтам комплексні консультації щодо ринку капіталів, допомагаючи впроваджувати інновації, залучати додаткові фінансові ресурси та формувати збалансований портфель інвестицій.

Стала розвиткова стратегія та соціальна відповідальність	Екологічна свідомість	ПУМБ уникає надмірного паперового документообігу та впроваджує цифрові рішення, що зменшують вплив на довкілля.
	Соціальні ініціативи	Банк підтримує освітні програми, локальні благодійні проекти та волонтерські рухи, сприяючи розвитку суспільства в регіонах присутності.
	Дотримання міжнародних стандартів	ПУМБ інтегрує у свою діяльність принципи відповідального ведення бізнесу, а також дотримується норм і вимог провідних фінансових регуляторів.
Підвищення фінансової грамотності та партнерство	Освітні проекти	ПУМБ організовує тренінги та вебінари щодо фінансового планування, захисту від шахрайства та принципів інвестування, допомагаючи населенню ефективніше керувати фінансами
	Співпраця з державними та міжнародними організаціями	Завдяки цій взаємодії ПУМБ розширює можливості для клієнтів та впливає на поліпшення банківської інфраструктури України
	Посилення ролі банку як надійного партнера	Репутація надійності, прозорості та послідовності у взаєминах із клієнтами є основою для довгострокових партнерств

Джерело: розроблено автором на підставі стратегії АТ «ПУМБ».

Ця стратегія свідчить про те, що Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ) орієнтується на інновації та цифрові рішення, пропонуючи клієнтам широкий спектр дистанційних послуг, прозору тарифну політику і високий рівень сервісу. Крім того, важливим елементом стане Agile-трансформація, яка дає змогу швидко адаптуватися до змін ринку, формувати крос-функціональні команди та отримувати зворотний зв'язок у коротких циклах, що сприяє прискореному

впровадженню нових продуктів і послуг. Це свідчить про те, що доцільним буде подальше розширення партнерства з державними та міжнародними організаціями, залучення інноваційних стартапів для посилення технологічних змін, а також поглиблення екологічних практик, що загалом сприятиме зміцненню позицій банку на ринку та забезпеченню сталого розвитку.

Розглянемо успішні кейси трансформації іноземних банків, що дозволить нам проаналізувати прогресивний міжнародний досвід, який може бути покладено у розробку стратегії управління інноваціями в банківській установі.

ING (Нідерланди). У 2015 році ING провів масштабну Agile-трансформацію, організувавши працівників у “скводи” (squads), “трайби” (tribes) та “розділи” (chapters), запозичивши модель у Spotify. Перебудова охопила понад 3 500 співробітників у головному офісі банку. Весь перехід, включно з оптимізацією процесів і перепідготовкою персоналу, зайняв близько 9 місяців. Серед результатів подібних нововведень ми можемо констатувати прискорене виведення нових продуктів на ринок (time to market), поліпшення взаємодії між різними відділами завдяки міждисциплінарним командам, посилення клієнтоорієнтованості й конкурентоспроможності банку. ING часто називають еталонним прикладом Agile-трансформації, оскільки банк не лише масштабував Scrum/Lean практики, але й сформував цілком нову культуру.

BBVA (Іспанія). BBVA створив низку внутрішніх “цифрових фабрик” (Digital Factories), які працювали над інноваційними продуктами в гнучкому форматі. Запровадив інструменти Agile (Scrum, Kanban) для прискореної розробки та швидкого тестування ідей. Серед результатів даної трансформації варто відмітити скорочення циклу виведення нових продуктів із декількох місяців до кількох тижнів, зростання цифрової клієнтської бази, що підвищило загальний рівень задоволеності клієнтів, інноваційні рішення в роздрібному банкінгу та мобільному застосунку.

DBS Bank (Сінгапур) активно впроваджує Agile та DevOps-практики з 2010-х років і вважається одним з найпрогресивніших цифрових банків в Азії. У банку

сформували внутрішні “центри досвіду” (CoE) з Agile, Lean та Design Thinking, де навчають співробітників і підвищують їхню кваліфікацію. За результатами даних дій DBS неодноразово визнано “Найкращим цифровим банком світу” (Best Digital Bank). Банку вдалося суттєво знизити операційні витрати та пришвидшити запуск нових послуг завдяки впровадженню Agile-команд та хмарних технологій.

Оглянемо аналітику щодо впровадження та результатів Agile-трансформації (таблиця 2) [97, 98, 99, 100].

Таблиця 3.2 - Аналітика щодо впровадження та результатів Agile-трансформації

Показник	Статистичні дані / Ефект	Джерело
Рівень впровадження Agile	Понад 90% ІТ-команд у різних галузях застосовують Agile-практики	Digital.ai, <i>State of Agile Report (2022-2024)</i>
Скорочення “Time to market”	70% компаній, що впровадили Agile, зменшують час виходу продуктів на ринок на 15–20%	Digital.ai, <i>State of Agile Report (2022-2024)</i>
Продуктивність команд	Зростання на 20–50% завдяки застосуванню Scrum, Kanban або гібридних Agile-практик	<i>VersionOne State of Agile (2021–2022)</i>
Прозорість та швидкість ухвалення рішень	60% компаній відзначають суттєве покращення взаємодії між бізнесом та ІТ (прозорість, синхронізація)	<i>VersionOne State of Agile (2021–2022)</i>
Задоволеність клієнтів	У 55–60% компаній, що застосовують Agile, підвищується рівень задоволеності клієнтів (через швидкі релізи та зворотний зв’язок)	<i>State of Agile Reports (різні роки)</i>

Швидкість розробки MVP	У банківському секторі (ING, BBVA та ін.) розробка MVP прискорюється в 2–3 рази порівняно з “водоспадним” підходом	Внутрішні кейси банків / публічні виступи
Адаптація до змін ринку	Значно зростає здатність реагувати на нові вимоги та зміни за рахунок коротких спринтів і регулярного планування	<i>State of Agile Reports</i> (різні роки)
Основні фактори успіху	Активна підтримка керівництва (45%), чітке бачення цілей (40%), наявність Agile-коучів (30%)	<i>State of Agile Reports</i> (15–17 випуски)
Виклики при трансформації	Брак культури відкритості, розподілені команди, недостатнє розуміння Agile з боку керівництва	<i>State of Agile Reports</i> (15–17 випуски)
Ефекти у банківському секторі	Зменшення часу розробки нових функцій на 30–40%, збільшення кількості релізів у рік у 2–3 рази, зростання крос-функціональної взаємодії	Публічні кейси (ING, BBVA, DBS, Nordea тощо)

Джерело: розроблено автором.

Інформація, наведена в таблиці, свідчить про те, що впровадження Agile-практик у найрізноманітніших секторах, зокрема й у банківському, дає змогу суттєво скоротити час виходу продуктів на ринок, підвищити продуктивність команд та швидше реагувати на зміни ринку. Згідно з останніми дослідженнями (Digital.ai State of Agile Report, VersionOne State of Agile), понад 90% ІТ-команд у різних галузях переходять на Agile, а 70% компаній підтверджують скорочення “Time to market” на 15–20%. У банківському секторі такі трансформації допомагають у 2–3 рази прискорити створення MVP порівняно з «водоспадним» підходом, що особливо важливо для швидкого запуску нових функціональних можливостей і реагування на запити споживачів. Крім того, зростання продуктивності (у

середньому на 20–50%) і посилення колаборації між бізнесом та ІТ дають змогу випускати частіші релізи, ефективніше працювати з ризиками та підвищувати рівень задоволеності клієнтів завдяки тіснішому зворотному зв'язку. Усе це свідчить про те, що Agile перестає бути виключно підходом для ІТ-проектів, перетворюючись на стратегічний інструмент для організаційного розвитку, конкурентоспроможності та гнучкої адаптації до динамічних умов сучасного ринку.

На підставі досліджень та результатів проведених опитувань вдалося отримати комплексне бачення ключових викликів і потреб, які постають перед банками. Вивчивши відгуки, пропозиції та зауваження респондентів, автором визначено основні стратегічні напрями, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності банків та посиленню конкурентних переваг та сформовано «Модель стратегії управління інноваціями в банківській установі», що наведена в таблиці нижче (Таблиця 3).

Таблиця 3.3 - Модель стратегії управління інноваціями в банківській установі

<p>Цілі та завдання стратегії</p>	<p>Посилення конкурентоспроможності Впровадження новітніх технологій; моніторинг ринку і трендів.</p> <p>Покращення клієнтського досвіду Персоналізація послуг, зручність та швидкість обслуговування.</p> <p>Підтримка культури інновацій Заохочення генерації ідей, креативний підхід.</p> <p>Підвищення операційної ефективності Автоматизація рутинних процесів, оптимізація витрат.</p> <p>Управління ризиками Контроль операційних та технологічних ризиків, дотримання регуляцій.</p>
--	---

<p>Структура управління інноваціями</p>	<p>Створення Комітету з інновацій Склад - топ-менеджмент, представники ІТ, маркетингу, департаменту з ризик-менеджменту, операційного блоку тощо. Завдання - формування портфеля інновацій.</p> <p>Внутрішня інкубація проєктів Створення інкубатора/лабораторії інновацій. Крос-функціональні команди для розробки та запуску нових продуктів.</p> <p>Зовнішні партнерства Співпраця зі стартапами, технологічними компаніями, науково-дослідними центрами.</p>
<p>Agile-трансформація - процес інноваційного циклу</p>	<p>Суть Agile-трансформації Перехід до гнучкої, клієнтоорієнтованої та інноваційної організації, що здатна оперативно адаптуватися до ринкових змін і швидко впроваджувати нові рішення.</p> <p>Від традиційних структур до гнучких команд Заміна багаторівневої ієрархії на крос-функціональні команди з широкою автономією, які працюють короткими ітераціями та мають спільну відповідальність за результат.</p> <p>Швидкість розробки та виведення продуктів Розбиття роботи на спринти дає змогу банку швидше виявляти проблеми, реагувати на зворотний зв'язок від клієнтів і оперативно коригувати продукт або сервіс. Це суттєво скорочує час до виходу на ринок і підвищує конкурентоспроможність.</p> <p>Культура постійних покращень Відкрита комунікація, регулярні ретроспективи і взаємодопомога стимулюють креативність. Помилки розглядаються як можливість для вдосконалення, формується “культура навчання”, де кожен може пропонувати ідеї та покращення без страху покарання. Клієнтоцентричність і персоналізація.</p> <p>Agile орієнтується на постійний зворотний зв'язок від користувачів, що дозволяє швидко коригувати продукт під реальні потреби. Клієнти беруть участь у тестуванні</p>

	та покращенні сервісів, у результаті отримуючи більш персоналізовані та зручні фінансові рішення.
Культура інновацій та мотивація персоналу	<p>Навчання та розвиток Внутрішні тренінги, семінари, зовнішня експертиза.</p> <p>Система мотивації Бонуси, визнання, кар'єрне зростання за успішні інновації.</p> <p>Комунікація успіхів Звіти про інноваційні досягнення, демо-дні, внутрішні презентації.</p>
Управління ризиками та безпекою	<p>Технологічна безпека Захист даних, регулярний аудит, оновлення протоколів безпеки.</p> <p>Регуляторні вимоги Дотримання законодавства (KYC/AML, GDPR тощо).</p> <p>Розподіл відповідальності Чітке визначення ролей у проєкті, план дій на випадок збоїв.</p>
Моніторинг і оцінка ефективності	<p>Показники інноваційного розвитку Кількість упроваджених рішень, дохід від інновацій, рівень задоволеності клієнтів.</p> <p>Аналітичні звіти Щоквартальна/щорічна оцінка поточного стану інноваційного портфеля.</p> <p>Коригування стратегії Адаптація цілей і ресурсів на основі результатів моніторингу.</p>

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропонована модель стратегії управління інноваціями в банківській установі забезпечує чітко визначені цілі щодо посилення конкурентоспроможності, покращення клієнтського досвіду, підтримки культури інновацій, підвищення операційної ефективності й управління ризиками. У її межах створюється спеціальний Комітет з інновацій для формування портфеля перспективних проєктів, відкриваються внутрішні інкубатори, що стимулюють

появу креативних рішень, та налагоджуються зовнішні партнерства зі стартапами й технологічними компаніями. Центральне місце в моделі відведено Agile-трансформації, яка лежить в основі всього інноваційного циклу: перехід від громіздких ієрархічних структур до крос-функціональних команд дає змогу швидко виявляти потреби ринку, оперативно отримувати зворотний зв'язок від клієнтів і швидше виводити нові сервіси на ринок. Завдяки коротким спринтам та спільній відповідальності команди підвищують продуктивність, а відкрита комунікація й культура навчання стимулюють активну генерацію й впровадження ідей. Крім того, система мотивації персоналу, що включає бонуси, кар'єрні можливості й визнання за інноваційну діяльність, сприяє залученню й утриманню талановитих фахівців. Усе це супроводжується ретельним управлінням ризиками та безпекою, дотриманням регуляторних вимог і розподілом відповідальності у проєктах, що знижує технологічні та операційні ризики. Зрештою, моніторинг та оцінка ефективності здійснюються шляхом регулярної аналітики і коригування стратегії, що дозволяє банку динамічно адаптуватися до ринкових змін і зберігати лідерські позиції в конкурентному середовищі.

Agile-трансформація в банківській сфері – це шлях до формування гнучкої, клієнтоорієнтованої та інноваційної організації, яка здатна швидко реагувати на зміни ринку й задовольняти зростаючі очікування споживачів. У банківських установах традиційно існує складна ієрархічна структура та тривалі процеси ухвалення рішень. Застосування гнучких методологій допомагає створювати крос-функціональні команди, які мають більше автономії, діють оперативно і фокусуються на конкретних бізнес-завданнях, водночас тісно співпрацюючи із зацікавленими сторонами.

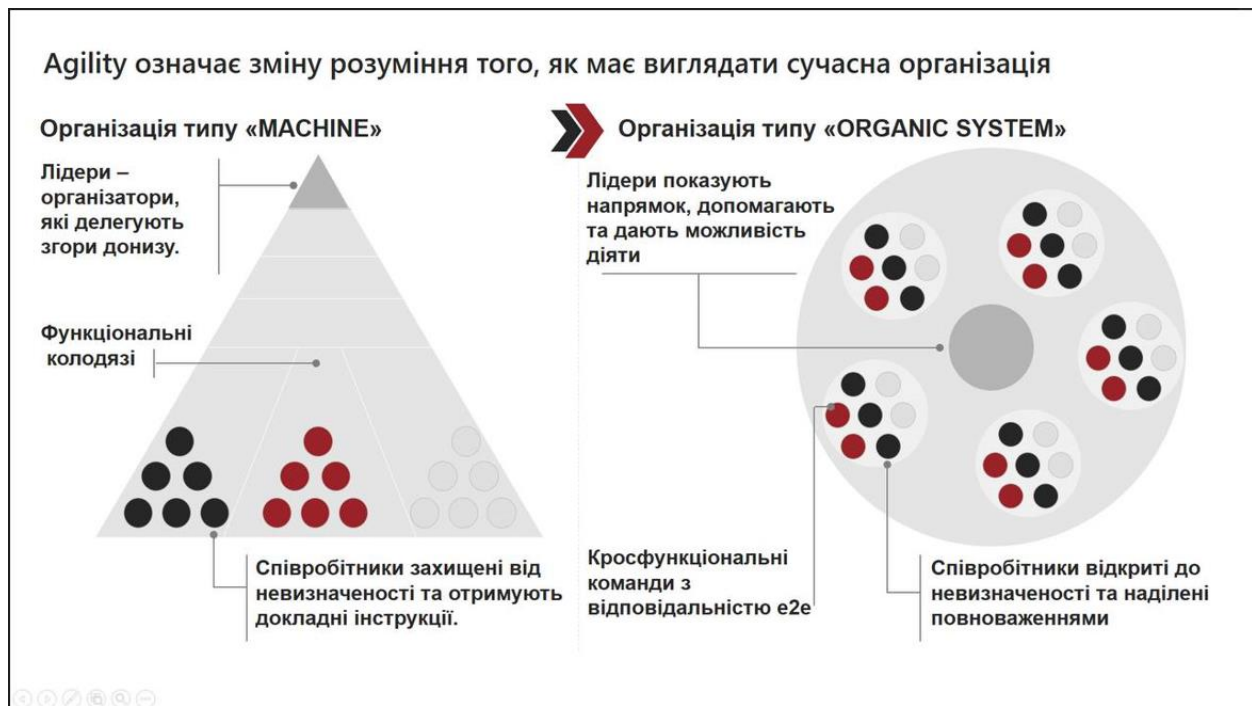


Рисунок 3.2 - Підходи до побудови організації

Джерело : <https://www.mckinsey.com>

На цьому рисунку порівнюються два протилежні підходи до побудови організації:

- **“MACHINE” (ієрархічна, вертикальна модель)**, де керівники на верхівці приймають рішення й делегують завдання вниз, а працівники діють у рамках жорстко визначених функціональних “колодязів”;
- **“ORGANIC SYSTEM” (більш гнучка, горизонтальна модель)**, де лідери лише задають загальний напрям і підтримують команди, а самі команди є кросфункціональними, мають повноваження приймати рішення й несуть відповідальність “end-to-end” за результат.

Перехід до Agile дає змогу розбивати роботу на короткі ітерації, що дає банку можливість швидше адаптуватися до мінливих вимог, регулярно отримувати зворотний зв’язок від клієнтів і виявляти можливі проблеми на ранніх етапах. Це сприяє скороченню часу виходу на ринок нових продуктів, дозволяє оперативну коригувати дизайн і функціональність сервісів та отримувати конкурентні переваги. У такому форматі помилки розглядаються не як поразка, а як цінний урок, що сприяє загальному вдосконаленню процесів.

Успішна Agile-трансформація передбачає й культурні зрушення всередині банку. Регулярні зустрічі, прозорі ретроспективи й відкриті комунікації створюють умови, за яких усі співробітники можуть висловлювати думки, пропозиції та креативні ідеї. Це формує середовище для безперервного навчання й обміну досвідом. Важливою перевагою стає й підхід до ризиків: завдяки коротким спринтам можна вчасно виявити недоліки, усунути їх і швидко відгукнутися на зовнішні чинники, як-от зміни в регуляторних нормах або нові безпекові виклики. При цьому в банківському секторі вкрай важливо дотримуватися високих стандартів захисту даних та кібербезпеки. Інтеграція DevOps-практик, автоматизоване тестування та чіткі процедури комплаєнсу забезпечують належний рівень контролю й знижують імовірність технічних або операційних збоїв. Комбінація гнучких підходів і надійних механізмів безпеки допомагає не лише швидко реагувати на вимоги регуляторів, а й одночасно формувати довіру з боку клієнтів, адже вони відчують, що банк залишається стабільним і прозорим. Загалом Agile-трансформація в банках стає двигуном інновацій, стимулює впровадження сучасних технологій і створення нових фінансових продуктів. Посилення клієнтоцентричності допомагає краще розуміти потреби користувачів і пропонувати рішення, орієнтовані на реальну вигоду та комфорт. Усе це можливо лише за активної підтримки топ-менеджменту й готовності всіх працівників до зміни усталених процесів. Хоча шлях до Agile не завжди простий і потребує значних зусиль та переформатування корпоративної культури, у довгостроковій перспективі результатами стають глибші взаємини з клієнтами, вища швидкість адаптації до ринку та ефективніше використання внутрішніх ресурсів.

Отже, стратегія управління інноваціями в банківській установі – це безперервний процес, який передбачає готовність до змін, відкритість до експериментів та чітку спрямованість на результат. В її основі лежать принципи Agile-філософії, що передбачає гнучке планування, швидкий зворотний зв'язок, крос-функціональну взаємодію та орієнтацію на постійне вдосконалення. Такий підхід допомагає банку оперативно адаптуватися до нових викликів, успішно впроваджувати

інновації, підвищувати конкурентоспроможність і створювати для клієнтів фінансові продукти високої якості та зручності. Успіх у реалізації цієї стратегії залежатиме від чіткого визначення пріоритетів та цілей, активної підтримки з боку керівництва, формування належної організаційної структури та корпоративної культури, грамотного управління ризиками та регулярної оцінки ефективності. Завдяки комплексному підходу банк зможе генерувати довгострокову цінність для клієнтів, працівників та акціонерів, залишаючись інноваційним лідером у фінансовому секторі.

3.2. Моделювання креативної проєктної команди для успішного створення та імплементації інновацій

Згідно з класичними визначеннями в галузі управління проєктами, проєктна команда – це група фахівців, які об'єднані спільною метою виконати конкретний проєкт у визначені терміни та з урахуванням обмежень щодо ресурсів і вимог замовника. Так, Г. Керзнер наголошує, що ефективна проєктна команда має чітку структуру ролей і відповідальностей, а також сформовані механізми координації та комунікації, що дає змогу оперативно приймати рішення і реагувати на виклики [101]. Т. Кукман, у свою чергу, описує типовий життєвий цикл проєктної команди через моделі «формування – бурління – нормування – продуктивність – завершення», підкреслюючи важливість послідовного розвитку взаємодії між учасниками [102].

Поняття «креативна проєктна команда» висвітлюють Е. де Боно та А. Осборн, які зосереджуються на факторах, що сприяють генеруванню нових ідей та нестандартному вирішенню завдань. На їхню думку, здатність команди успішно впроваджувати інновації значною мірою залежить від атмосфери довіри, відкритості та мотивації до експериментів. У креативних проєктних командах особливо важливі толерантність до помилок, взаємна підтримка й визнання

внеску кожного члена команди – усе це формує сприятливе середовище для продукування оригінальних рішень і безперервного вдосконалення [103,104].

Моделювання креативної проєктної команди – це комплексний процес, спрямований на створення умов, у яких група фахівців із різною експертизою здатна спільно розробляти та впроваджувати інноваційні ідеї [103]. Насамперед важливо сформулювати спільне бачення мети й визначити стратегічне значення майбутнього продукту або послуги, щоб усі учасники розуміли, який результат планується досягти і чому він є цінним для організації. При цьому мета має бути достатньо амбітною, аби стимулювати команду шукати нові підходи й використовувати нестандартні підходи у своїй роботі.

Концепція інноваційного клімату Гьорана Еквала описує, як створити в організації середовище, яке сприяє творчості та впровадженню нових ідей. Гьоран Еквал (Göran Ekvall) – шведський психолог, який сфокусувався на дослідженні творчості та інновацій в організаціях. Концепція базується на ідеї про те, що середовище (культура, цінності, стиль управління) значною мірою впливає на здатність працівників генерувати нові ідеї, впроваджувати зміни та розвивати конкурентоспроможність компанії [105].

За його моделлю, інноваційний клімат залежить від десяти ключових аспектів, а саме:

- **Виклик (Challenge)** – рівень зацікавленості працівників у своїй роботі й усвідомлення ними важливості проєктів, над якими вони працюють.
- **Свобода (Freedom)** – можливість для співробітників автономно обирати шляхи виконання завдань і експериментувати з новаторськими підходами.
- **Час для ідей (Idea Time)** – виділення робочих слотів чи спеціальних форматів, де немає тиску термінових завдань і можна генерувати ідеї та обговорювати їх з колегами.

- **Підтримка ідей (Idea Support)** – ступінь, до якого нові ідеї сприймаються позитивно, а також толерантність до можливих помилок у процесі пошуку та втілення рішень.
- **Довіра й відкритість (Trust/Openness)** – відсутність страху висловлювати власну думку, прозорість комунікацій і готовність керівництва вислухати пропозиції.
- **Грайливість/Гумор (Playfulness/Humor)** – легка, невимушена атмосфера, здатність до здорової самоіронії, що знижує напругу та спонукає працівників експериментувати.
- **Конфлікти (Conflicts)** – індикатор руйнівних чи непродуктивних конфліктів у колективі, що можуть блокувати обмін знаннями й ідеями.
- **Дискусії/Дебати (Debate)** – наявність відкритих обговорень, конструктивної критики та порівняння альтернативних підходів.
- **Ризикованість (Risk-taking)** – готовність колективу й керівництва іти на обґрунтований ризик, експериментувати та вчитися на помилках.
- **Динамізм/Жвавість (Dynamism/Liveliness)** – темп та енергійність роботи, що стимулюють бажання знаходити креативні рішення й упроваджувати їх у короткі терміни [105, 106].

Залученість і натхнення співробітників виникає, коли їхня робота є цікавою і викликає ентузіазм. Свобода в ухваленні рішень і можливість діяти самостійно також відіграють важливу роль, адже це дає простір для творчості. Успішний інноваційний клімат базується на підтримці ідей, коли кожен відчуває, що його думки цінують, а обговорення нових рішень проходить у позитивній атмосфері. Важливими є довіра й відкритість, коли люди можуть вільно висловлювати свої думки без страху бути осудженими. Динаміка і жвавість роботи в організації також сприяють інноваціям, адже енергійна атмосфера надихає на пошук нестандартних рішень. Крім того, співробітники потребують часу для обдумування ідей, щоб не лише генерувати їх, а й вдосконалювати. Конфлікти, якщо вони виникають, мають бути конструктивними, адже деструктивні

суперечки пригнічують креативність. Підтримка ризиків теж важлива – організація має бути готовою інвестувати в нестандартні, але перспективні ідеї. Усі ці елементи підкріплюються здоровими дебатами, де обговорюються різні точки зору, і узгодженістю цілей організації з ініціативами співробітників. Це все разом формує атмосферу, де нові ідеї можуть не лише народжуватися, але й успішно реалізовуватися.

Згідно з Еквалом, інноваційний клімат не можна звести лише до одного чи двох показників: це система, у якій усі виміри взаємодіють між собою. Високий рівень «Свободи» та «Підтримки ідей» за умови достатньої «Довіри» й «Грайливості» створює простір, де працівники відчують безпеку і натхнення для творчості. Натомість недолік «Часу для ідей» чи надмірна кількість конфліктів можуть звести нанівець будь-які спроби розвивати інновації. Саме тому, на думку Еквала, формування інноваційного клімату є багатоетапним процесом, що передбачає зміни в управлінському підході, вдосконалення внутрішньої комунікації та розбудову культури, де цінується експериментування та відкритість до нових можливостей.

Ключовою передумовою для креативності є підбір людей з різною експертизою та різноманітними поглядами на вирішення завдань. Як зазначає Франс Йоганссон у своїй книзі *The Medici Effect*, «Інновації часто виникають на перетині різних галузей, культур та індустрій, де унікальні точки зору поєднуються й відкривають шлях до абсолютно нових ідей» [107]. Така міждисциплінарна взаємодія розширює спектр можливих рішень, зменшує ризик “тунельного бачення” та стимулює глибше переосмислення завдань, що, врешті-решт, сприяє появі дійсно оригінальних та ефективних розробок. До складу такої команди зазвичай входять технічні фахівці, дизайнери, аналітики, спеціалісти з маркетингу, фінансів чи юридичного супроводу, а також управлінці, які можуть допомогти скоординувати зусилля й ресурси. Унікальність команди полягає в тому, що кожен її учасник здатний доповнювати інших завдяки своїм професійним навичкам та індивідуальному досвіду. Така міждисциплінарність дає змогу ефективно

генерувати ідеї, проводити оперативні експерименти й швидко реагувати на зміни або нові виклики.

Одним із важливих чинників успішної креативної проектної команди є оптимальний розподіл ролей між учасниками, що сприяє використанню різноманітних талантів і стилів мислення. Мередіт Белбін (Meredith Belbin) у своїх дослідженнях [108] виокремив дев'ять типових командних ролей, кожна з яких характеризується певною моделлю поведінки й набором сильних сторін, важливих для досягнення спільної мети в команді. Генератор ідей (Plant) здатен пропонувати оригінальні, іноді незвичайні рішення, але водночас може ігнорувати рутинні деталі. Оцінювач (Monitor Evaluator) зважено аналізує всі можливі варіанти й зберігає об'єктивність, проте в інколи виявляє схильність до надмірної критичності. Координатор (Coordinator) створює спільне бачення й розподіляє завдання, навіть якщо сам не завжди занурюється у технічні тонкощі. Формувальник (Shaper) забезпечує динаміку роботи й стимулює дотримуватися термінів, що подекуди може сприйматися як тиск з його боку. Командний працівник (Teamworker) підтримує гарний мікроклімат у колективі, згладжуючи конфлікти й заохочуючи співпрацю, проте зазвичай уникає жорстких рішень. Ресурсний дослідник (Resource Investigator) відповідає за налагодження зовнішніх контактів і пошук нових можливостей, хоча іноді швидко втрачає інтерес до рутинних процесів. Виконавець (Implementer) ефективно втілює ідеї в конкретні плани, схильний до послідовності, але може опиратися різким нововведенням. Завершувач (Completer Finisher) прагне доводити завдання до ідеального стану, звертаючи особливу увагу на дрібні деталі, проте його перфекціонізм часом може уповільнювати загальний темп. Фахівець (Specialist) має глибоку експертизу в конкретній галузі, хоч найчастіше фокусується саме на ній, нехтуючи іншими аспектами проекту.

У збалансованій команді представлені (або компенсовані) всі зазначені ролі, що дозволяє уникати «провалів» на етапі генерування ідей, аналізу ризиків, узгодження завдань, організації та контролю. Найважливіше, аби кожен член

команди виконував «свою» роль зі своїми сильними сторонами, а решта учасників розуміли, як ці ролі можуть ефективно доповнювати одна одну.

Схожу концепцію пропонують Марджерісон і Маккен (Margerison–McCann), розробивши так зване «колесо командного менеджменту» (Team Management Wheel) [109]. Воно описує вісім основних типів командних ролей. Творець-Інноватор» (Creator–Innovator) є генератором нових ідей, мислить нестандартно та відкриває нові можливості для розвитку, його креативність є рушійною силою для початкових етапів проєкту. «Дослідник-Пропагандист» (Explorer–Promoter) орієнтований на пошук зовнішніх ресурсів і можливостей, створює мережу контактів і переконує інших у важливості та цінності ідей. «Оцінювач-Розробник» (Assessor–Developer) оцінює життєздатність запропонованих ідей, аналізує їхній потенціал і розробляє практичні підходи до їх реалізації. «Організатор-Продуктивіст» (Thruster–Organizer) займається плануванням і організацією роботи, розробляючи стратегію досягнення цілей та забезпечуючи чітке виконання завдань. «Контролер-Інспектор» (Controller–Inspector) концентрується на деталях, перевіряє якість виконання роботи, слідкує за відповідністю процесів стандартам і забезпечує дотримання правил. «Підтримувач-Захисник» (Upholder–Maintainer) працює над підтриманням гармонії в колективі, захищає інтереси команди та забезпечує дотримання встановлених цінностей і традицій. «Конструктор-Продуцент» (Linker) координує взаємодію між членами команди, забезпечуючи ефективну комунікацію та обмін інформацією. «Фінішер» (Concluder–Producer) завершує завдання, зосереджуючись на доведенні роботи до кінця, вчасно і з дотриманням високих стандартів якості. Ці ролі разом забезпечують баланс між креативністю, плануванням, контролем і взаємодією, що робить команду здатною до інноваційного мислення й ефективного виконання завдань.

Спільним у цих підходах є твердження, що різноплановість (як у навичках, так і в особистісних характеристиках) дозволяє команді знаходити оригінальні ідеї та ефективно втілювати їх у життя. Завдяки збалансованому розподілу ролей

знижується ризик конфліктів або однобокого ухвалення рішень, а колектив набуває більшої стійкості й здатності до інновацій.

Коли йдеться про впровадження результатів, до команди необхідно залучати людей, які вміють оперувати бюджетами, аналізувати ризики та враховувати юридичні аспекти. Це допомагає уникнути ситуацій, коли креативні ідеї не можна реалізувати через те, що вони не відповідають вимогам регуляторів або не мають фінансового підґрунтя. Також важливо планувати поступове масштабування інновації від локальних тестів до повного запуску з урахуванням відгуків реальних користувачів. У цьому процесі команда навчається на власних помилках, вдосконалюючи як продукт, так і внутрішню взаємодію.

Зрештою, правильно змодельована креативна проєктна команда може стати потужним каталізатором якісних змін в організації, за умови, що вона отримує достатню підтримку зверху, має чітко визначені цілі та доступ до необхідних ресурсів. Така команда не лише створює й впроваджує інноваційні продукти, а й формує в компанії новий стиль мислення та підхід до управління, коли кожен працівник відчуває власну цінність і розуміє, як саме його внесок впливає на досягнення спільної мети.

Використання штучного інтелекту (ШІ) у проєктному менеджменті вже стає новим стандартом у бізнесі, адже воно сприяє прискоренню робочих процесів, точнішій оцінці ризиків, удосконаленню планування та ефективнішому управлінню ресурсами. Завдяки аналітиці великих обсягів даних і алгоритмам машинного навчання, сучасні інструменти ШІ забезпечують прозорість, швидкість і надійність у прийнятті рішень на будь-якому етапі реалізації проєкту. Це дає керівникам більше впевненості у плануванні термінів, пріоритизації завдань та визначенні оптимальної послідовності робіт.

Інтелектуальне планування завдячує своїм успіхом здатності ШІ аналізувати історичні дані з попередніх проєктів, виявляти закономірності й прогнозувати потенційні труднощі. Інструменти на зразок Forecast і monday.com використовують машинне навчання, щоб визначити найреалістичніші строки

виконання, а також допомагати командам швидко коригувати плани відповідно до змін. Завдяки такому підходу можна також автоматизувати оцінку складності завдань, щоб визначати їх пріоритетність та розподіляти ресурси найбільш розумним способом.

Не менш корисною є технологія ШІ для оцінки ризиків, адже вона дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану й попереджати про можливі затримки чи перевитрати бюджету. Платформи на кшталт RiskLens чи Wrike дають змогу аналізувати великі обсяги даних, кількісно оцінювати ризики та миттєво формувати сповіщення, коли щось іде не за планом. Така автоматизована система попереджень допомагає менеджерам швидко реагувати на проблеми, приймати обґрунтовані рішення й запобігати серйозним втратам.

Управління ресурсами стає простішим, коли ШІ визначає рівень завантаженості команди й підказує, як найефективніше розподілити завдання. Рішення на зразок Resource Guru та LiquidPlanner передбачають не лише раціональне розподілення роботи, а й прогнозування, які саме компетенції та матеріальні ресурси знадобляться для виконання кожного етапу. Це дає змогу уникнути простоїв, надмірних витрат часу та підвищити мотивацію команди, оскільки люди працюють відповідно до своїх сильних сторін і мають чітке бачення строків виконання завдань.

Значно покращується й процес формування звітів та аналізу даних, коли в ньому задіяні інтелектуальні алгоритми. Power BI і Tableau дають змогу автоматично збирати показники успішності, створювати інтерактивні дашборди та швидко виявляти аномалії чи нові тенденції, спираючись на розпізнавання закономірностей у великих масивах інформації. Це ж стосується і внутрішніх комунікацій: завдяки чат-ботам і когнітивним асистентам у Microsoft Teams чи Slack команда може оперативно отримувати відповіді на часті питання, автоматично ставити задачі та організовувати календар зустрічей, зменшуючи навантаження на менеджера. ШІ робить проєктний менеджмент більш прозорим, ефективним і передбачуваним. Системи на основі машинного навчання здатні

усувати людську похибку в оцінках, пропонувати варіанти дій, що базуються на перевірених даних, і вивільняти час команди для більш стратегічних завдань. У результаті компанії отримують масштабований і гнучкий інструментарій, який підтримує високий рівень результативності та допомагає швидко реагувати на зміни. Навчання працівників роботі з такими технологіями, визначення конкретних цілей впровадження і ретельний моніторинг роботи алгоритмів роблять ШІ потужним партнером у досягненні конкурентних переваг і довгострокового успіху кожного проєкту. Таким чином, ШІ стає фактором, який варто включити у список ознак креативної команди, адже він не лише оптимізує робочі процеси, а й створює умови для більш продуктивної взаємодії між її членами. Завдяки використанню інтелектуальних алгоритмів команди отримують доступ до аналітики, яка дозволяє обґрунтовано ухвалювати рішення, прогнозувати результати та уникати ризиків. Це сприяє тому, що креативна команда зосереджується на розробці інноваційних ідей і стратегій, маючи чітке уявлення про ресурси, терміни й можливі виклики.

ШІ додає гнучкість і адаптивність до роботи команди, дозволяючи швидко реагувати на зміни умов ринку чи вимог клієнтів. Наприклад, автоматизовані інструменти можуть генерувати сценарії розвитку подій, допомагаючи команді визначити найкращий курс дій навіть у невизначених ситуаціях. Крім того, автоматизація рутинних завдань вивільняє час, який можна присвятити творчому мисленню, експериментам та обговоренню нових ідей. Це формує атмосферу, в якій учасники команди відчують більшу свободу для прояву креативності.

Іншим важливим аспектом є роль ШІ у вдосконаленні внутрішніх комунікацій і підтримці співпраці. Інструменти на кшталт когнітивних асистентів, чат-ботів і інтерактивних дашбордів роблять обмін інформацією швидшим і прозорішим. Учасники команди можуть отримувати актуальні дані, координувати свої дії та організувати зустрічі в режимі реального часу, знижуючи ймовірність непорозумінь і дублювання завдань. Це посилює синергію в команді, сприяючи об'єднанню різних точок зору й талантів для досягнення спільної мети.

Окрім цього, ШІ підвищує здатність команди до самонавчання та вдосконалення. Інтелектуальні системи можуть аналізувати попередній досвід команди, визначати сильні та слабкі сторони її роботи й пропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності. Таким чином, ШІ не лише виконує роль помічника, але й стає частиною механізму постійного розвитку креативної команди, стимулюючи її до інновацій і створення нових конкурентних переваг.

На підставі вивчення факторів інноваційного середовища та можливих ознак креативних проектних команд автором пропонується модель креативної проектної команди, що зображена на рисунку нижче.

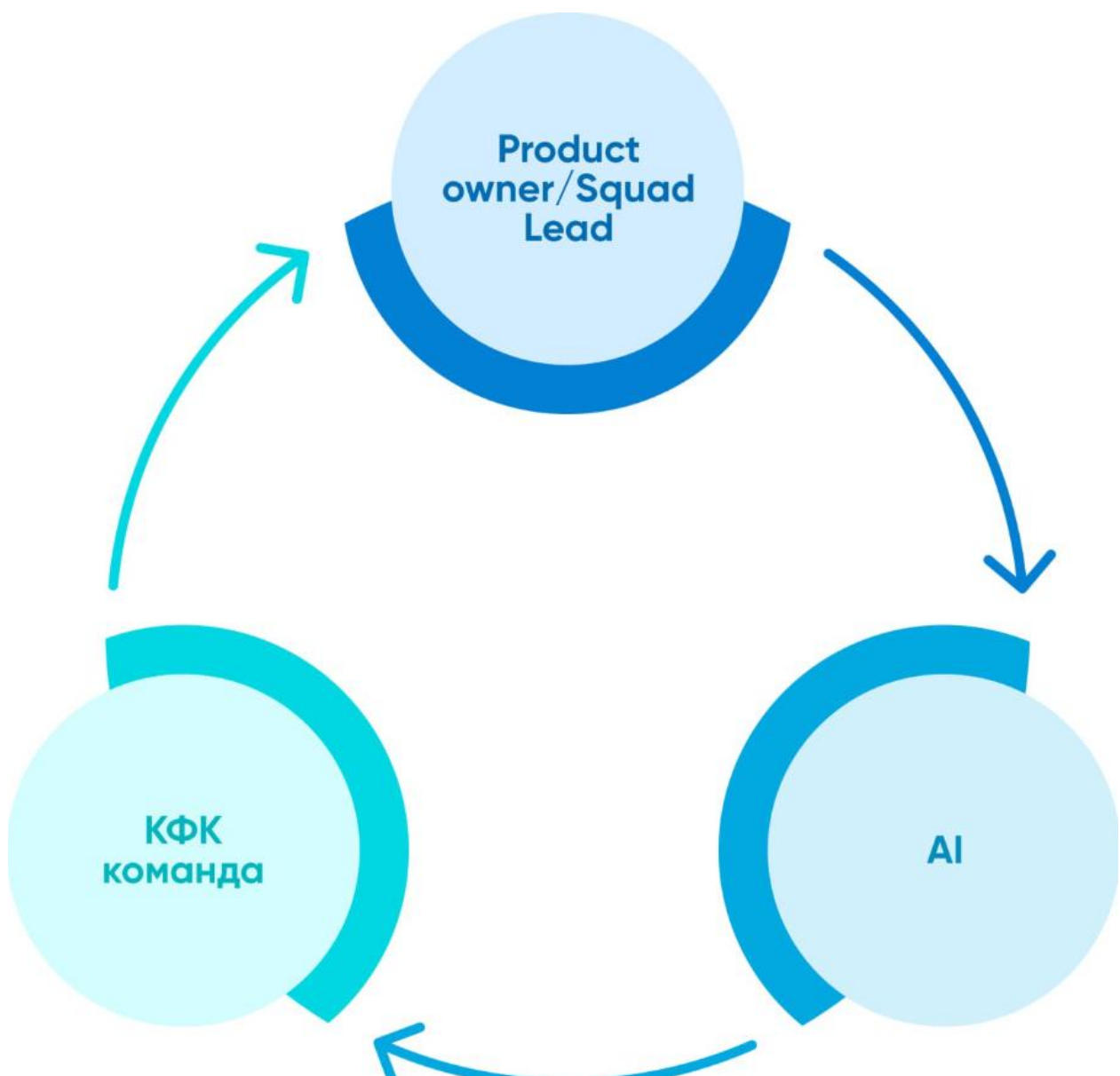


Рисунок 3.3 - Модель креативної проектної команди

Джерело: розроблено автором.

На рисунку зображено модель взаємодії трьох ключових елементів проєктної команди у процесі розробки продукту:

Product Owner / Squad Lead – відповідає за бачення й пріоритети продукту, організовує командну роботу та сприяє ефективному ухваленню рішень.

КФК команда (крос-функціональна команда) – група фахівців із різними компетенціями (розробка, дизайн, аналітика, маркетинг тощо), які спільно реалізують завдання “від ідеї до результату”.

AI – технологічний блок або функція, пов’язана зі штучним інтелектом, який використовується для автоматизації, аналітики або створення інноваційних рішень у продукті.

Символічна “циклічна” стрілка - відображає безперервний процес розробки й удосконалення. Вона ілюструє ітеративний підхід (Agile, Scrum або подібні методології), коли команда в коротких циклах планує, виконує й перевіряє результати, а потім вносить корективи.

Product Owner / Squad Lead координує процес і тримає у фокусі бізнес-цілі та потреби клієнтів, визначає пріоритети для кожної ітерації. КФК команда виконує основну роботу над продуктом: розробляє фічі, проводить тестування, аналізує фідбек тощо. Завдяки різноманіттю спеціалізацій у межах однієї групи можна швидко ухвалювати рішення та уникати надмірних погоджень поза командою. AI-компонента додає штучний інтелект у процес, наприклад, для автоматизації рутинних операцій, персоналізації клієнтського досвіду або глибинного аналізу даних. Завдяки цьому продукт стає більш інноваційним та цінним для користувачів.

Таким чином, запропонована модель підкреслює тісну співпрацю між ролями та технологіями, де кожен елемент виконує свою ключову функцію, а ітеративний підхід дає змогу гнучко реагувати на зміни ринку й постійно покращувати кінцевий продукт.

3.3. Імплементация методу креативного управління проектною командою з орієнтацію на інновації у банківському секторі

Інновації у банківській сфері часто асоціюються з новими цифровими сервісами, мобільними застосунками, а також автоматизованими процесами, що підвищують конкурентоспроможність і задовольняють зростаючі очікування клієнтів. Успішна розробка таких інновацій багато в чому залежить не лише від кваліфікації працівників, а й від того, наскільки команда налаштована на креативний пошук рішень та вміє створювати нові ідеї. Саме тому метод креативного управління проектною командою може стати рушійною силою для реалізації інноваційних ініціатив у банківському секторі.

Креативне управління передбачає формування спеціального середовища, де кожен працівник відчуває довіру до власних ідей і має змогу експериментувати з нетрадиційними підходами. У науковій літературі креативний менеджмент розглядається як особлива управлінська діяльність, спрямована на активізацію творчого потенціалу працівників для генерування, пошуку та розвитку креативних ідей, їх оцінювання та відбір з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та досягнення високих економічних, соціальних і екологічних результатів [110].

Прагнучи зрушити з місця досить консервативні традиції банків, команди мають вчитися брати на себе обґрунтовані ризики, а також дивитися ширше на проблеми, пов'язані з продуктами, послугами чи внутрішніми процесами. Окрім професійних знань, команда має бути вмотивованою до креативності та змін парадигми роботи: від жорсткого підпорядкування регламентам – до пошуку оригінальних й водночас ефективних методів розв'язання завдань. У процесі креативної роботи дуже важливо відстежувати прогрес і оцінювати результативність ініціатив. Для цього можна встановити чіткі індикатори (KPI), які відображають, наскільки нові рішення сприяють підвищенню клієнтської задоволеності, збільшенню доходів чи зменшенню операційних витрат. Проте,

окрім кількісних показників, слід брати до уваги й якісний бік: рівень залученості команди, швидкість ухвалення рішень, якість внутрішніх комунікацій тощо.

Для цього автором в рамках дослідження було сформовано матрицю оцінки ефективності креативної проєктної команди.

Таблиця 3.4 - Матриця оцінки ефективності креативної проєктної команди

Критерій	Опис	Показники / Метрики	Ріве нь оцін ки	Примітки / Коментарі
Досягнення цілей / Результативн ість	Наскільки команда виконує заплановані завдання вчасно й у повному обсязі.	Виконання спринтів у % Виконання ключових KPI (OKR) Кількість завершених задач	1–5	Враховуєть ся складність завдань та рівень залежності від зовнішніх факторів
Якість продукту / рішення	Якість релізів, відповідність вимогам і стандартам, відсутність критичних дефектів.	Кількість дефектів (Bug Rate) Рівень задоволення клієнтів (NPS/C-SAT) Оцінка UX/UI	1–5	Можна отримувати дані з систем тестування (Jira, TestRail) або від клієнтів
Швидкість / Продуктивні сть	Наскільки оперативно команда реагує на зміни та виконує роботу (Velocity, Time to market).	Швидкість (кількість завершених Story Points за спринт) Час виконання, Циклічний час	1–5	Порівнюйте фактичні показники із плановими або з попередніми спринтами

Командна взаємодія та комунікації	Рівень злагодженості, обміну інформацією і взаємопідтримки між учасниками команди.	Оцінка взаємодії (Peer Review) Залученість на мітингах, ретроспективах-Конфлікти (кількість)	1–5	Можна застосовувати 360°-оцінювання або опитування зворотного зв'язку
Креативність та інновації	Здатність команди пропонувати нові ідеї, робити експерименти, вдосконалювати продукт і процеси.	Кількість ініціатив / ідей за період Кількість успішних інновацій (запущених в роботу)	1–5	Враховуйте ідеї з брейнштормінгів, хакатонів, ретроспектив тощо
Самоорганізація і відповідальність	Як команда планує свою роботу, розподіляє ролі, ініціює рішення проблем без постійного втручання керівника.	Відсоток задач, розподілених/ініційованих самою командою Частота звернень «вгору» по допомогу	1–5	Оцінюється поведінка команди в кризових ситуаціях, на етапах змін
Постійне вдосконалення (Continuous Improvement)	Наскільки команда активно проводить ретроспективи й впроваджує рішення, що поліпшують процеси та результати.	Кількість дій із ретроспектив, втілених у наступних спринтах Реальна ефективність змін	1–5	Аналізуйте, чи не повторюються одні й ті ж помилки і проблеми в роботі

Залученість і мотивація	Рівень енергії, ініціативи та зацікавленості кожного члена команди в досягненні цілей.	Відсоток відвідування мітингів Опитування про задоволеність роботою Плинність кадрів	1–5	Внутрішні опитування допомагають виявити проблеми й фактори мотивації
--------------------------------	--	--	-----	---

Джерело: розроблено автором.

Успішна імплементація методу креативного управління проектною командою у банківському секторі потребує зміни корпоративної культури і способів мислення. Щоб утримати високий рівень мотивації й уникнути повернення до консервативних практик, слід стимулювати працівників розвивати крос-функціональні навички, пропонувати їм можливості для професійного зростання і заохочувати до генерування ідей на всіх рівнях організації. Водночас керівник має бути готовим інвестувати час і ресурси в навчання, налагодження взаємодії між різними департаментами й упровадження сучасних технологічних рішень. У результаті імплементації такого підходу банк отримує не лише інноваційні продукти та послуги, а й залучену, гнучку команду, яка здатна швидко реагувати на нові виклики ринку і пропонувати клієнтам рішення, що перевищують їхні очікування. Це допомагає організації вибудувати конкурентну перевагу, зміцнити репутацію як прогресивного гравця у фінансовому секторі та створити передумови для масштабних трансформацій, необхідних для успішного в умовах стрімких змін.

Оскільки традиційні підходи до ведення проектів стають менш ефективними, бо вони не завжди дають змогу швидко реагувати на ринкові виклики й упроваджувати інноваційні рішення. У таких реаліях банкам конче потрібен метод управління, який об'єднує гнучкі практики, штучний інтелект та крос-функціональні команди, щоби максимально використати творчий потенціал співробітників і технологій. З огляду на ці виклики автором пропонується для реалізації проєкт **«Імплементація методу креативного управління проектною**

командою з орієнтацією на інновації у банківському секторі». Нижче наведено детальний опис даного проєкту, який покликаний допомогти банкам розвивати інновації та швидко адаптуватися до потреб сучасного ринку.

Креативне управління проєктною командою передбачає поєднання інноваційних підходів, гнучких методологій заснованих на Agile-філософії, використання штучного інтелекту (ШІ) та крос-функціональних компетенцій команди (КФК). У сучасному банківському секторі це особливо актуально, оскільки швидкість змін на ринку й потреби клієнтів вимагають постійного удосконалення продуктів і сервісів.

Мета цього проєкту – розробити та впровадити метод креативного управління, який дасть змогу:

- посилити інноваційний потенціал банку;
- покращити координацію між різними фахівцями;
- швидше та ефективніше виводити нові продукти/сервіси на ринок.

Склад команди

Product Owner / Squad Lead

- Відповідає за бачення продукту, функціоналу, формулює його цілі й пріоритети.
- Координує роботу команди, організовує зустрічі та приймає остаточні рішення щодо пріоритетів.
- Тримає фокус на бізнес-цілях та потребах клієнтів.

КФК команда (крос-функціональна команда)

- Складається з фахівців різних напрямів: розробка, дизайн, бізнес-аналіз, маркетинг тощо.
- Виконує весь цикл робіт: від генерації ідеї та її розробки – до тестування та впровадження.
- Завдяки різноманіттю спеціалізацій уникає затримок і надмірних погоджень поза командою.

ШІ (штучний інтелект)

- Технологічний блок або функція, що відповідає за впровадження алгоритмів ШІ.
- Використовується для автоматизації рутинних операцій, аналізу великих масивів даних, створення персоналізованих продуктів, рекомендаційних систем тощо.
- Допомагає банку генерувати нестандартні рішення і підвищувати інноваційність.

Етапи імплементації

Проект розраховано на 12 місяців із можливим подальшим масштабуванням.

Етап 1: Підготовка (2 місяці)

Аудит поточних процесів

- Визначення рівня готовності банку до впровадження креативного управління.
- Аналіз корпоративної культури, наявних ІТ-систем, структури проектних команд.

Формування бачення

- Уточнення бізнес-цілей, які мають бути досягнуті через інновації (покращення клієнтського досвіду, зменшення часу виходу продукту на ринок, підвищення прибутковості тощо).
- Формування конкретних KPI та OKR для вимірювання прогресу.

Створення навчальної програми для команди

- Тренінги з креативного мислення, методів брейнштурму, дизайн-мислення, основ Agile та Scrum.
- Ознайомлення з потенційними інструментами ШІ, що можуть бути корисними у проекті.

Етап 2: Пілотне впровадження (4 місяці)

Старт пілотного проєкту

- Вибір одного або двох проєктів чи продуктів, де застосують креативне управління та інструменти ШІ.
- Формування крос-функціональної пілотної команди (КФК) під керівництвом Product Owner / Squad Lead.

Ітеративний цикл (спринти)

- Розбиття роботи на короткі спринти (2–4 тижні).
- На початку кожного спринту: планування, визначення пріоритетів, уточнення цілей та завдань.
- У кінці спринту: демо результатів, ретроспектива, збір фідбеку від стейкхолдерів.

ШІ-компонента

- Інтеграція алгоритмів ШІ для автоматизації рутинних завдань або розширеної аналітики.
- Тестування ШІ-рішень на обраних кейсах (наприклад, персоналізація пропозицій для клієнтів).

Оцінка результатів пілоту

- Збір якісних і кількісних показників (продуктивність, швидкість виходу оновлень, задоволеність клієнтів і команди).
- Аналіз ефективності креативного підходу: чи вдалося скоротити "time-to-market", збільшити кількість інновацій.

Етап 3: Масштабування та впровадження в усіх командах (6 місяців)

Аналіз і коригування

- Застосування зворотного зв'язку з пілотних проєктів.
- Оптимізація методів креативного управління та ШІ-інструментів.

Стандартизація та поширення досвіду

- Розробка внутрішніх гайдів та документації для команди (шаблони спринт-планів, чеклісти для брейншторму, покрокові інструкції щодо впровадження ШІ).
- Проведення воркшопів і обміну досвідом між різними командами.

Інтеграція в корпоративну культуру

- Стимулювання креативних ініціатив через програми внутрішніх хакатонів, конкурси інновацій.
- Упровадження культури безперервного навчання та вдосконалення (learning organization).

Моніторинг та поліпшення

- Регулярний перегляд KPI та OKR.
- Постійний пошук нових рішень у сфері ШІ й методів управління, що можуть зміцнити позиції банку

Очікувані результати від проєкту

Підвищення інноваційності та конкурентоспроможності

- Збільшення кількості нових продуктів/функцій, розроблених з урахуванням потреб клієнтів.
- Створення унікальних рішень із використанням ШІ, що виділять банк серед конкурентів.

Покращення командної ефективності

- Скорочення часу та спрощення процесів ухвалення рішень завдяки роботі КФК.
- Підвищення продуктивності шляхом автоматизації.

Оптимізація витрат

- Зменшення кількості рутинних або дублювальних завдань.
- Перерозподіл ресурсів на стратегічні проєкти, де команда може застосувати креативний підхід.

Розвиток корпоративної культури

- Створення атмосфери, де заохочуються експерименти та гнучке мислення.
- Формування нових лідерів, здатних керувати проєктами на базі креативних ідей.

Імплементація методу креативного управління з опорою на крос-функціональність, AI та гнучкі підходи дасть можливість банку швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов, посилити інноваційний потенціал та пропонувати клієнтам сучасні рішення. Ключовим чинником успіху стає ефективна взаємодія між Product Owner / Squad Lead, КФК командою та AI-функціями, а також безперервне вдосконалення на кожному етапі життєвого циклу продукту.

Завдяки цьому «циклічна» модель розробки й управління забезпечить безперервне поліпшення продукту та високу швидкість реагування на потреби клієнтів. Таким чином, впроваджений проєкт допоможе створити конкурентні переваги, покращити фінансові показники та зміцнити позиції банку як лідера у сфері інновацій.

Не можна залишати поза увагою вимірювання ефективності проєкту Agile-трансформації в банках. Воно має враховувати як якісні, так і кількісні показники, що охоплюють швидкість розробки, якість рішень, задоволеність клієнтів і працівників, а також фінансові результати. Розглянемо індикатори, які можна поррахувати чи оцінити з метою об'єктивного визначення прогресу та результатів трансформації.

Час виходу на ринок (Time-to-Market, TTM). Пропонується обчислити середній час (у днях або тижнях) від початку розробки до випуску функціоналу (релізу)

$$TTM_{\text{середн}} = \frac{\sum_{i=1}^n (D_{\text{реліз}_i} - D_{\text{старт}_i})}{n}$$

де

$D_{\text{реліз}_i}$ – дата випуску i -го релізу,

$D_{\text{старт}_i}$ – дата початку робіт над i -тим релізом,

n – кількість релізів у досліджуваному періоді (наприклад, за півроку).

Цей показник слід порівняти до та після Agile-трансформації. Спостережуване скорочення середнього TTM свідчатиме про зростання швидкості розробки та виведення продукту на ринок.

Частота випусків та релізів. Слід визначити кількість релізів за певний період (наприклад, за квартал).

$$\text{Release Frequency} = \frac{\text{кількість релізів}}{\text{кількість місяців у періоді}}$$

Далі варто піддати аналізу динаміку цього показника в часі. Збільшення середньої частоти релізів після впровадження Agile говоритиме про покращення гнучкості та швидкість реакції на зміну вимог.

Velocity (швидкість виконання завдань у спринті). У кожному спринті команді слід оцінити завдання в “story points” (або інший підхід – години, бали тощо). Velocity – це середня кількість story points, які команда завершує (Done) за один спринт (наприклад, 2 тижні).

$$\text{Velocity}_{\text{середн}} = \frac{\sum_{i=1}^m \text{Story Points}_{\text{спринт}_i}}{m}$$

де m – кількість спринтів, за якими беремо середнє значення (скажімо, за останні 5-6 спринтів).

Порівняння Velocity до і після змін у процесі (перехід на інший фреймворк, зміна складу команди, впровадження нових практик) дає змогу побачити динаміку продуктивності.

Відсоток зниження дефектів (Bug Reduction Rate). Слід виміряти кількість виявлених критичних (або середньої критичності) дефектів до випуску релізу за певний період (наприклад, за 1 місяць).

Фіксуємо кількість дефектів після впровадження Agile-практик (наприклад, регулярні код-рев'ю, інтеграційні тести, автоматизовані тести).

Після розраховувати відсоток зниження:

$$\text{Bug Reduction Rate} = \frac{\text{Defects}_{\text{до}} - \text{Defects}_{\text{після}}}{\text{Defects}_{\text{до}}} \times 100\%$$

Значне зменшення кількості дефектів свідчатиме про поліпшення якості.

Економія коштів (Cost Savings). Спочатку потрібно визначити, які саме витрати слід врахувати. Наприклад, вартість зовнішніх підрядників, витрати на підтримку Legacy-систем, витрати на помилки в проді тощо. Слід розраховувати витрати на ті самі процеси/продукти до та після Agile-трансформації.

$$\text{Cost Savings} = \text{Cost}_{\text{до}} - \text{Cost}_{\text{після}}$$

Можна також перевести це в відсоткове відношення, порівнявши сумарні витрати за рівний період часу.

$$\text{Cost Savings Ratio} = \frac{\text{Cost}_{\text{до}} - \text{Cost}_{\text{після}}}{\text{Cost}_{\text{до}}} \times 100\%$$

Net Promoter Score (NPS) для клієнтів. Слід зібрати відгуки клієнтів за 10-бальною шкалою, де 0 – “не буду рекомендувати”, 10 – “точно буду рекомендувати”. Пропонується поділити респондентів на “промоутерів” (9–10 балів), “нейтралів” (7–8 балів) та “критиків” (0–6 балів).

Виконати обчислення:

$$\text{NPS} = \% \text{Промоутерів} - \% \text{Критиків}$$

Порівняти NPS до і після впровадження Agile в межах проєктів, орієнтованих на клієнтський сервіс (наприклад, мобільний застосунок банку чи нові послуги).

eNPS (Employee Net Promoter Score). Цей показник аналізується аналогічно до NPS, різниця лише в тому, що слід опитати працівників, наскільки ймовірно, що вони рекомендуватимуть компанію/банк як роботодавця. Обчислення й розподіл на промоутерів, нейтралів і критиків проводяться так само. Порівняння eNPS “до”

й “після” Agile-трансформації демонструватиме, чи покращилась атмосфера в командах, мотивація та загальний рівень задоволеності роботою.

Середній час ухвалення рішення. Слід визначити ключові типи рішень (наприклад, бюджет на розробку, затвердження технічних вимог, пріоритети для backlog тощо). Після виміряти, скільки днів (або годин) минає з моменту подання запиту (наприклад, “потрібно виділити ресурс на новий функціонал”) до моменту фактичного ухвалення рішення.

Виконати обчислення середнього показника:

$$\text{Avg. Decision Time} = \frac{\sum_{i=1}^k T_{\text{рішення}_i}}{k}$$

де $T_{\text{рішення}_i}$ – тривалість ухвалення рішення у i -му випадку, а k – загальна кількість рішень за обраний період.

Зменшення цього часу свідчатиме про ефективнішу взаємодію між підрозділами, менш бюрократизовані процеси та кращу організацію.

Agile-зрілість (Agile Maturity Index). Доцільно розробити або обирати готову методику оцінки Agile-зрілості: наприклад, за доменами (процеси, інструменти, люди, культура, результат). Кожен домен має певну шкалу (наприклад, від 1 до 5), де 1 – початковий рівень, 5 – дуже високий рівень практик і зрілості. Слід визначити загальний індекс як середнє або зважену суму показників для всіх доменів.

$$\text{Agile Maturity Index} = \frac{\sum_{j=1}^d R_j}{d}$$

де d – кількість доменів (категорій оцінки), R_j – рейтинг у межах j -го домену.

Слід порівняти показник з іншими командами/департаментами або з попереднім періодом, щоб зрозуміти, наскільки розвинулись гнучкі підходи в організації.

Кількість інноваційних ініціатив і їхня успішність. Слід визначити, що саме в організації прийнято вважати “інноваційною ініціативою” (нові прототипи, пілотні проекти, співпраця зі стартапами тощо). Після слід порахувати кількість започаткованих ініціатив за певний період (напр., за рік до Agile та за рік після). Відсоток успішних ініціатив (тих, які впроваджені у виробництво, приносять прибуток чи поліпшують сервіс) рекомендується розраховувати так:

$$\text{Innovation Success Rate} = \frac{\text{Кількість успішних ініціатив}}{\text{Загальна кількість ініціатив}} \times 100\%$$

Підвищення цього показника свідчатиме про те, що банк ефективніше реалізовує творчі проєкти та швидко інтегрує результати в реальні продукти/послуги.

Для вимірювання ефективності Agile-трансформації важливо не обмежуватися одним-двома показниками, а застосовувати комплексний підхід. Ретельний аналіз і порівняння результатів “до” і “після” допомагають зрозуміти, наскільки суттєво змінилися швидкість розробки, якість продуктів, задоволеність клієнтів та працівників, а також фінансові метрики. Такий цілісний погляд дає змогу зробити висновки про доцільність подальших інвестицій у гнучкі методології та визначити зони, яким потрібно приділити додаткову увагу.

Таблиця 3.5 - Показники ефективності Agile – трансформації в АТ «ПУМБ»

Показник	До Agile	Після Agile	Коментар
Time-to-Market (ТТМ)	100 днів (у середньому)	60 днів (у середньому)	Скорочення часу на випуск нових продуктів свідчить про прискорення процесу розробки і швидшу реакцію на зміни.
Частота релізів	2 релізи на місяць	8 релізів на місяць	Зростання періодичності випуску оновлень вказує на підвищену гнучкість і здатність частіше впроваджувати покращення чи новий функціонал.
Velocity (швидкість у спринті)	40 Story Points/спринт	52 Story Points/спринт	Зростання Velocity на 30% може свідчити про кращу злагодженість команди або ефективніші процеси планування і виконання завдань.

Відсоток зниження дефектів	100 дефектів/місяць	70 дефектів/місяць	Падіння кількості дефектів на 30% свідчить про покращення якості коду, процесів тестування та контролю.
NPS клієнтів	20	35	Підвищення NPS говорить про зростання лояльності клієнтів. Часто в банківській сфері це пов'язано з покращеною якістю сервісу, новими цифровими продуктами та швидкими релізами оновлень.
eNPS (Net Promoter Score працівників)	-5	10	Підвищення eNPS сигналізує про поліпшення атмосфери у колективах, вищу залученість і задоволеність роботою.
Середній час ухвалення рішення (Avg. Decision Time)	10 днів	5 днів	Менша бюрократія та швидший процес затвердження фінансування чи технічних специфікацій свідчать про ефективнішу взаємодію між підрозділами в умовах Agile-культури.
Agile Maturity Index	2,0 (з 5,0)	3,5 (з 5,0)	Зростання показника відображає загальне поліпшення розуміння й впровадження Agile-принципів у команді та організації.

Інноваційні ініціативи	2 запущено / 0 успішно	5 запущено / 3 успішно	Збільшення кількості успішних пілотів означає вищу відкритість команди та компанії до експериментів, а також кращий механізм їхньої реалізації.
Економія витрат (Cost Savings)	-	15%	Дозволяє побачити, наскільки ефективнішими стали процеси розробки, тестування, підтримки та скільки вдалося заощадити завдяки більш раціональному використанню ресурсів і швидкому релізу продуктів.

Джерело: розроблено автором.

Отже, застосування методу креативного управління проектною командою з фокусом на інновації у банківському секторі здатне суттєво прискорити розробку сучасних цифрових рішень і підвищити конкурентоспроможність установи. Створення відкритої атмосфери для експериментів, стимулювання обміну ідеями та надання команді більшої самостійності формують передумови для постійного вдосконалення продуктів і процесів. Крім того, використання якісних і кількісних показників (Velocity, NPS, Time-to-Market, eNPS тощо) дає змогу об'єктивно оцінити прогрес і своєчасно коригувати подальші кроки в межах Agile-трансформації.

У результаті такої інтеграції креативного підходу із гнучкими методологіями банк не лише отримує інноваційні продукти, а й згуртовану команду. Це сприяє зменшенню бюрократії, швидшому ухваленню рішень та посиленню орієнтації на потреби клієнтів. Таким чином, впровадження креативного управління проектами допомагає банківській організації бути більш адаптивною до вимог сучасного ринку та формувати тривалу конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження було проаналізовано сучасні підходи до менеджменту в банківських установах, розглянуто особливості застосування проєктних інноваційного менеджменту в банківській сфері, саме:

1. Досліджено основні концепції креативного та інноваційного менеджменту, а також їхній розвиток у банківській сфері.
2. Визначено ключові методи та інструменти, що сприяють створенню та імплементації інновацій у діяльність банківських установ.
3. Проаналізовано вплив креативних підходів на управління проєктними командами, зокрема на ефективність внутрішніх процесів та якість обслуговування клієнтів.
4. Оцінено роль цифрових технологій і новітніх фінансових рішень у підвищенні конкурентоспроможності банків.
5. Розроблено рекомендації для банківських установ щодо підвищення рівня креативності та інноваційності в управлінні, орієнтуючись на сучасні ринкові потреби банківського сектору.

Отже, якщо підсумувати, то креативна проєктна команда – це спільнота фахівців із різноманітним досвідом, об'єднана спільною метою генерувати й втілювати нестандартні ідеї у створенні або вдосконаленні продукту. Вона базується на принципах гнучких методологій, де відкритість до експериментів, швидкий обмін думками та регулярні ітерації формують сприятливе середовище для розкриття творчого потенціалу кожного учасника. Запропонована модель креативного управління поєднує ключові ролі, включно з Product Owner / Squad Lead, крос-функціональну команду та блок штучного інтелекту, що забезпечує технологічну підтримку, автоматизацію рутинних завдань і поглиблену аналітику. В її основі лежить ітеративний цикл розробки, де кожен етап супроводжується ретроспективою, зворотним зв'язком і коригуванням наступних кроків. У такий спосіб організація безперервно вдосконалює свої проєкти і швидко адаптується до

змін на ринку. Описана стратегія впровадження передбачає три послідовні кроки – підготовку, пілотну реалізацію та масштабування. Підготовчий етап допомагає виявити рівень готовності компанії до креативного управління, пілотне застосування дає змогу протестувати новий підхід на одному чи кількох проєктах, а масштабування поширює напрацьовані методи на всі команди. Така логіка дає змогу гармонійно інтегрувати креативні практики й інструменти ШІ в корпоративну культуру, підвищити інноваційний потенціал і створити умови для швидкого та ефективного виходу на ринок з новими рішеннями.

Застосування методів креативного управління та Agile-практик у банківському секторі сприяє формуванню крос-функціональних команд і спрощує комунікацію між різними підрозділами. Це дає змогу швидше адаптуватися до технологічних викликів, прискорює розробку інноваційних рішень та підвищує показники задоволеності клієнтів (NPS) і працівників (eNPS). Як показав досвід провідних світових банків, особливу увагу слід приділяти вибудові відкритої корпоративної культури, де заохочується самостійність, експерименти й постійне вдосконалення. Успішний перехід до інноваційних моделей менеджменту потребує комплексної стратегії, що охоплює розвиток цифрових каналів, підтримку корпоративного бізнесу, формування культури безперервних покращень і належне управління ризиками. У роботі наведено приклад реалізації такої стратегії в АТ «ПУМБ», де виділено ключові напрями, зокрема орієнтацію на клієнта, впровадження сучасних платіжних рішень і розвиток бізнесу.

Для досягнення сталого результату важливо розвивати креативні команди, що здатні генерувати інноваційні ідеї та швидко перевіряти їх на практиці. Запропонована модель креативної проєктної команди демонструє, як об'єднання різнопрофільних фахівців і використання інструментів штучного інтелекту може забезпечити конкурентні переваги та прискорити розробку інновацій. Налагодження процесів з урахуванням Agile-принципів (короткі ітерації, ретроспективи, безперервна інтеграція тощо) надає змогу банківським установам оперативно реагувати на змінні запити ринку й високі очікування клієнтів.

Таким чином, креативний та інноваційний менеджмент у банківських установах має розглядатися як довгострокова інвестиція у майбутнє. Поєднання перевірених методологій управління проектами з принципами гнучкості та культури відкритості створює передумови для сталого розвитку, зміцнює довіру клієнтів і формує привабливий бренд роботодавця. У результаті банк отримує не лише нові продукти, а й модернізовану організаційну структуру, що забезпечує швидку адаптацію до технологічних змін і дедалі складніших викликів ринку.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Drucker, P. F. *Innovation and Entrepreneurship* / P. F. Drucker. – New York : Harper & Row, 1985. – 277 p.
2. Amabile, T. M. *How to Kill Creativity* / T. M. Amabile // *Harvard Business Review*. – 1998. – Vol. 76, No. 5. – P. 76–87.
3. Bessant, J. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* / J. Bessant, J. Tidd. – 7th ed. – Hoboken (NJ) : John Wiley & Sons, 2020. – 592 p.
4. Berger A. N. The Economic Effects of Technological Progress in Banking // *Journal of Money, Credit, and Banking*. – 2003. – Vol. 35, No. 2. – P. 141–176.
5. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Картайя, І. Ванайя ; пер. з англ. – К. : Наш Формат, 2018. – 224 с.
6. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я: 80 концепцій, які повинен знати кожен менеджер / Ф. Котлер ; пер. з англ. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2016.
7. Роуз П. С. (Rose P. S.), Робота "*Commercial Bank Management*" McGraw-Hill, 2003. 864 с.
8. Канторович Л. В., Олексієнко В.В. у статті "Ефективність банківського управління"
9. Дж. Фабозі. *Bank Management and Financial Services*. McGraw-Hill, 2015.
10. Мороз А. М., Савлук М. І., "Банківська справа"
11. Балабанов І. В. Фінансовий менеджмент. Київ: Фінанси і статистика, 2003. 432 с.
12. Мішкін Ф. С. *The Economics of Money, Banking, and Financial Markets*. Pearson, 2019. 744 с.
13. Гріффін Р. Менеджмент. Київ: Видавництво "Основи", 2001. 500 с.
14. Мертенс А. В. Менеджмент у банківській сфері. Київ: Видавництво "Кондор", 2012. 312 с.

15. Галанова В. В. Стратегічне управління в банківському бізнесі. Київ: Видавництво "КНЕУ", 2010. 320 с.
16. Беккер Дж. Operational Excellence in Banking. Wiley, 2018. 340 с.
17. Гриценко О. В., Ковальчук О. В. Інновації та інноваційний менеджмент в діяльності комерційних банків. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». 2018. Вип. 25. С. 67–71.
18. Бодрецький М. В. Практичні методи управління банківськими установами: практика застосування / М. В. Бодрецький // Modern Economics. – 2021. – № 27. – С. 45–51. – URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/practical-methods-of-banking-management-application-in-practice> (дата звернення: 07.01.2025).
19. Mintzberg Н., "The Nature of Managerial Work"
20. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: Навч. посіб. / С.Б. Єгоричева. К.: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
21. Taylor, E. *Creativity: Progress and Potential*. New York: McGraw-Hill, 1964.
22. Шмігельська З.К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток / З.К. Шмігельська // Вісник Національного банку України. 2014. № 2. С. 34-41.
23. Мосійчук І. Креативний менеджмент сучасного бізнесу / І. Мосійчук // Economics. Management. Innovations. – 2019. – № 1 (24). – С. 5–10. – URL: [https://eui.zu.edu.ua/article/view/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-5](https://eui.zu.edu.ua/article/view/ISSN2410-3748-2019-1(24)-5) (дата звернення: 07.01.2025).
24. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Нетрадиційні методи в роботі з персоналом // Основи менеджменту : пер. з англ. Київ : Видавництво "Дело", 2002. С. 350–365.
25. PwC. "Cybersecurity in Financial Services." (2023).
26. Чесбро Г. Відкрита інновація: новий імператив для створення та отримання вигоди від технологій / Г. Чесбро. – Київ: Наш Формат, 2020. – 320 с.
27. Постанова НБУ №64 від 22 березня 2021 року "Про затвердження Стратегії цифрової трансформації фінансових установ" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>. – Дата звернення: 07.01.2025.

28. Beck, K., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance. <https://agilemanifesto.org>
29. Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). Lean Software Development: An Agile Toolkit. Addison-Wesley.
30. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org.
31. Anderson, D. J. (2010). Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole
32. Highsmith, J. (2009). "Agile Project Management: Creating Innovative Products."
33. Royce, W. W. (1970). "Managing the Development of Large Software Systems."
34. Sommerville, I. (2015). "Software Engineering."
35. Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). "Lean Thinking."
36. Ohno, T. (1988). "Toyota Production System."
37. Pine, J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Boston: Harvard Business Review Press.
38. McKinsey & Company. (2020). Customer Experience in Banking: Driving Differentiation in a Competitive Market.
39. Forrester Research. (2019). Trends in Customer Experience in Financial Services.
40. Schwab, K. (2016). The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum.
41. Brown A., Carbone L. (2019). *Customer Experience. The New Competitive Battlefield.*
42. Грехем Ли «Emotional Banking: Fixing Culture, Leveraging FinTech, and Transforming Retail Banks» (2017)
43. PwC ,«Experience is everything: Here’s how to get it right» (2020)
44. Osborn, A. F. (1953). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking.* Charles Scribner's Sons.
45. Parnes, S. J. (1967). *Creative Behavior Guidebook.* Charles Scribner's Sons.

46. Puccio, G. J. (2012). *Creativity Rising: Creative Thinking and Creative Problem Solving in the 21st Century*. ICSC Press.
47. IDEO. Design Thinking Toolkit. – Available at: <https://www.ideo.com> (дата звернення: 07.01.2025).
48. Девід Келлі: Як навчитися креативності та змінювати світ. – Українська правда. Життя, 27 липня 2017. – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/afisha/2017/07/27/225502/> (дата звернення: 07.01.2025).
49. Brown T. "Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society" (2009)
50. Liedtka G "Design Thinking: The Catalyst for Innovation in Business and Society". (2011)
51. Oxford Learner's Dictionary. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/digital-economy?q=digital+economy>.
52. Олешко Т. І., Касьянова Н. В., Смерічевський С. Ф. та ін. Цифрова економіка : підручник. Київ : НАУ, 2022. 200 с.
53. Кльоба Л.Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/86.pdf (дата звернення: 05.01.2025).
54. Маркевич Л. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. Міжнародна науково-практична конференція «Цифрова трансформація бізнесу: виклики і можливості для партнерства» (9–10 вересня 2021 р). URL: <https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv>.
55. Стратегія Національного банку до 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalniy-bank-do-2025-roku-fokus-na-aktivizatsiyu-ekonomichnogo-zrostannya-ta-sifrovizatsiyu>.
56. Deloitte. (2021). *State of AI in the Enterprise, 3rd Edition*. [Онлайн]. Доступно: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення —07.01.2025)

57. PwC. "Cybersecurity in Financial Services." (2023).
58. World Economic Forum. "Artificial Intelligence in Financial Services." (2021).
59. EY. "Global FinTech Adoption Index." (2023).
60. BIS (Bank for International Settlements). "The Impact of Blockchain Technology on Cross-Border Payments." (2021).
61. McKinsey & Company. "The Future of Banking: Transforming for a Digital Economy." (2022).
62. Accenture. "2022 Digital Banking Survey." (2022).
63. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Sixth Edition. USA. PMI, 2017. 756 p.
64. Близнюкова І.О. Концепція створення мінімально життєздатного продукту та дизайн-мислення в управлінні командою ІТ-проєкту / І.О. Близнюкова, П.О. Тесленко, О.Б. Данченко, В.М. Меленчук. Вісник національного технічного університету «ХПІ» : Зб.наук.пр. Серія : Стратегічне управління, управління портфелями програмами та проєктами. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. №2(4). С. 11 – 17. DOI: 10.20998/2413-3000.2021.4.2. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/52329>.
65. Близнюкова І.О., Данченко О.Б., Тесленко П.О. Підвищення рівня задоволеності замовника проєкту з використанням методології дизайн-мислення. Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2020: Тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції : [у 2т.]. // Відповідальний за випуск П.О. Тесленко. Том 1. Одеса. : Балан В. О., 2020. С. 22–26. URL : [URL:https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1ubmCVXUPHkEeIczv52D3NFPQL_14Kr31](https://drive.google.com/drive/u/2/folders/1ubmCVXUPHkEeIczv52D3NFPQL_14Kr31).
66. Pine II, B. J., Gilmore, J. H. Welcome to the Experience Economy. Harvard Business Review, 86, 84-92. https://www.researchgate.net/publication/5248069_Design_Thinking.
67. Jeanne Liedtka, Tim Ogilvie. Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers. Columbia Business School Publishing, 2011. 248 p.

68. Stinson L. IBM's Got a Plan to Bring Design Thinking to Big Business, 2016, Jan
URL : <https://www.wired.com/2016/01/ibms-got-a-plan-to-bring-designthinking-to-big-business>.
69. Naiman L. Design Thinking as a Strategy for Innovation. The European Business Review, May 2019. URL: <https://www.europeanbusinessreview.com/designthinking-as-a-strategy-forinnovation>.
70. K. K. Trier and T. Treffers, "Agile Project Management in Creative Industries: A systematic literature review and future research directions," 2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference - Europe (TEMSCON-EUR), Dubrovnik, Croatia, 2021, pp. 1-8, doi: 10.1109/TEMSCON-EUR52034.2021.9488611.
71. Данченко О.Б. Кузьмінська Ю.М. Креативний потенціал команди як фактор успіху проекту. Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. № 3 (43). С. 70-74.
[URL::http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12debful.pdf](http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/43/12debful.pdf).
- 72 McKinsey & Company. The State of AI in 2023. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-state-of-ai-in-2023>.
- 73 Gartner. Forecast Analysis: Artificial Intelligence Software. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.gartner.com/en/documents/forecast-analysis-artificial-intelligence-software>.
- 74 Accenture. AI in Banking: Transforming Risk Management and Customer Experience. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.accenture.com/us-en/insights/ai-in-banking>.
75. Шмігельська З.К. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток / З.К.Шмігельська // Вісник Національного банку України. 2014. № 2. С. 34-41.
76. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: Навч. посіб. / С.Б. Єгоричева. К.: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.

77. Грошово-кредитне регулювання у механізмі забезпечення макроекономічної стабілізації і ефективності функціонування банківської системи України: Монографія / За ред. д.е.н., проф. О.В. Дзюблюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 530 с.
78. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку / Й. Шумпетер. — К.: Основи, 2012.
79. Kim, Chan W., Mauborgne, Renee. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant / C. W. Kim, R. Mauborgne. — Harvard Business Review Press, Boston, 2015.
80. McKinsey Digital. The Future of Banking: How to Thrive Amid Disruption / McKinsey Digital. — New York: McKinsey & Company, 2018.
81. Deloitte Insights. Banking on Digital Innovation / Deloitte Insights. — London: Deloitte, 2020.
82. McMillan, Jonathan. Digital Transformation in Financial Services / J. McMillan. — Oxford: Oxford University Press, 2019.
83. Dawson, Stephen. AI in Banking: The New Frontier / S. Dawson. — San Francisco: AI Press, 2021.
84. PwC. Global Consumer Insights Survey / PwC. — London: PwC, 2022.
85. Accenture. The Financial Services Customer of the Future / Accenture. — Dublin: Accenture, 2021.
86. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу / Н. І. Ситник // Економіка і підприємництво. — 2021. — №4. — С. 15–23.
87. Кириленко С. Нові підходи у наданні роздрібних банківських послуг в умовах розвитку цифрових технологій / С. Кириленко // БДrucker анківська справа. — 2020. — №2. — С. 42–49.
88. Мірошник Р. О., Кухта І. В. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах / Р. О. Мірошник, І. В. Кухта // Економічний вісник. — 2021. — №6. — С. 34–45.
89. Кравченко А. О. Роль діджиталізації в розвитку банківських установ / А. О. Кравченко // Банківські технології. — 2022. — №3. — С. 12–19.

90. PwC. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2022/assessment-of-business-security-in-Ukraine.html> (дата звернення: 20.12.2024).
91. Deloitte. Digital Banking Maturity 2024: Найбільше глобальне дослідження цифрового банкінгу. URL: <https://www.deloitte.com/ce/en/industries/financial-services/research/digital-banking-maturity-2024.html> (дата звернення: 20.12.2024).
92. Селезньова О. І. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання / О. І. Селезньова // Стратегічний менеджмент. — 2020. — №5. — С. 87–94.
93. Кузьмін О. Є. Креативний менеджмент : навч. посібник / О. Є. Кузьмін. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010.
94. Управління інноваційним розвитком : підручник / за ред. А. Ф. Павленка, А. О. Мазаракі. — Київ : КНЕУ, 2021. — 408 с.
95. Інноваційний менеджмент : підручник / за ред. П. І. Юхименка. — Київ : Знання, 2019. — 455 с.
96. ISO 56002:2019. Innovation management — Innovation management system — Guidance англ.англ.англ.. Geneva: ISO, 2019. 42 p.
97. Digital.ai. *State of Agile Report (2022-2024)* : [аналітичний звіт]. — Digital.ai, 2022 - 2024.
98. VersionOne. *State of Agile (2021–2022)* : [аналітичний звіт]. — VersionOne, 2022.
99. *State of Agile Reports (15–17 випуски)* : [аналітичні звіти].
100. *Публічні кейси (ING, BBVA, DBS, Nordea тощо)* : [матеріали / презентації].
101. Kerzner, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. — 1296 p.
102. Tuckman, B.W. Developmental Sequence in Small Groups // *Psychological Bulletin*. — 1965. — Vol. 63, No. 6. — P. 384–399.
103. De Bono, E. *Lateral Thinking: Creativity Step by Step*. New York: Harper & Row, 1970. — 300 p.

104. Osborn, A.F. *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*. New York: Scribner, 1953. – 317 p.
105. Ekvall, G. *Organizational Climate for Creativity and Innovation* // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. – 1996. – Vol. 5(1). – P. 105–123.
106. Ekvall, G. The Climate Metaphor in Organizational Theory // In B. M. Bass & P. Drenth (Eds.): *Advances in Organizational Psychology*. – Beverly Hills, CA: Sage, 1987. – P. 177–190.
107. Johansson, F. *The Medici Effect: What Elephants and Epidemics Can Teach Us About Innovation*. – Boston: Harvard Business School Press, 2004. – 272 p.
108. Belbin, R. M. *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. – 3rd ed. – Amsterdam: Elsevier, 2010. – 202 p.
109. Margerison, C., McCann, D. *Team Management: Practical New Approaches*. – 2nd ed. – London: Management Books, 1990. – 192 p.
110. Божидар, О. *Креативний менеджмент: навчальний посібник* [Електронний ресурс] / О. Божидар. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 498 с. – Режим доступу: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2018/Bozhidar_Kreat_maned_2014_498.pdf.