

Богдан М. Куява*

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто стратегічні підходи до інноваційного розвитку банківського сектору України в умовах післявоєнного відновлення. Аналізуються ключові напрями цифрової трансформації, механізми інституційної підтримки, кадрової модернізації та міжнародної співпраці. Визначено системний вплив фінансових інновацій на стабілізацію економіки, посилення довіри до фінансової системи та підтримку підприємництва. Представлено авторську модель взаємозв'язку інноваційних важелів трансформації банківського сектору та інструментів їхньої реалізації в нових соціоекономічних умовах.

Ключові слова: банківський сектор, інноваційна стратегія, цифрова трансформація, повоєнне відновлення, фінансова інклюзія, фінансові технології.

Табл. 2. Рис. 1. Літ. 8.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-135-142

Bohdan Kuiava

STRATEGY FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

The article considers strategic approaches to the innovative development of the banking sector of Ukraine in the conditions of post-war recovery. The key areas of digital transformation, mechanisms of institutional support, personnel modernization and international cooperation are analyzed. The systemic impact of financial innovations on stabilizing the economy, strengthening trust in the financial system and supporting entrepreneurship is determined. The author's model of the relationship between innovative levers of transformation of the banking sector and tools for their implementation in new socio-economic conditions is presented.

Keywords: banking sector, innovation strategy, digital transformation, post-war recovery, financial inclusion, financial technologies.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.06.2025.

Постановка проблеми. В умовах післявоєнного відновлення банківський сектор України відіграє ключову роль у відновленні економічної стабільності, стимулюванні підприємницької активності та забезпеченні соціальної згуртованості. Особливої актуальності набуває стратегія інноваційного розвитку, яка дозволяє не лише реагувати на виклики сьогодення, а й формувати засади для довготривалого зростання. Враховуючи високий рівень невизначеності та змін у глобальному і національному середовищі, банки повинні виступати не лише як фінансові посередники, а як провідники трансформації економічної структури держави. Метою дослідження є формулювання системного бачення інноваційної стратегії банків у контексті соціально-економічної реконструкції України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз сучасних наукових та прикладних джерел свідчить про зростання ролі фінансових інновацій у стабілізації банківських систем в умовах криз (Калиновський А., Мирончук В., Калиновська Н., Хомич Л., Хрущ Н. тощо). Теоретичні дослідження фокусується

* Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine.

на переосмисленні ролі банків у цифрову епоху, питаннях інтеграції ESG-підходів, розвитку фінансових екосистем і клієнтоцентричних моделей [1-4]. Практичні роботи зосереджуються на описі успішних кейсів трансформації банків у країнах, що пережили економічні або політичні потрясіння. Наголошується на необхідності міждисциплінарного підходу до формування інноваційної стратегії, яка враховує як економічні, так і соціальні чинники [3-8].

Мета дослідження – розкрити стратегічні підходи до інноваційного розвитку банківського сектору України у післявоєнний період шляхом аналізу ключових трансформаційних важелів, інституційних та цифрових рішень, що забезпечують стабільність, ефективність і соціальну відповідальність фінансової системи в умовах глибокої економічної перебудови.

Основні результати дослідження. В умовах відновлення після масштабних воєнних потрясінь банківський сектор України постає як один із ключових елементів стабілізації фінансової системи, підтримки підприємницької ініціативи та формування довіри до державних інституцій. Його розвиток має ґрунтуватися на засадах інноваційності, адаптивності та стратегічного бачення, що дозволяють не лише реагувати на поточні виклики, а й формувати довготривалі орієнтири зростання в межах нової економічної реальності.

Інноваційний розвиток у банківському секторі передбачає трансформацію підходів до фінансового посередництва, оновлення технологічної бази, оптимізацію внутрішніх процесів і розширення спектра цифрових послуг. Післявоєнний контекст зумовлює зростання потреби в доступному фінансуванні, ефективному управлінні ризиками та прозорій комунікації між банками і клієнтами. Формування відповідної стратегії має охоплювати не лише економічні та технологічні аспекти, а й інституційну спроможність до впровадження змін (рис. 1).



Рис. 1. Систематизація стратегічних напрямів інноваційного розвитку банківського сектору України у післявоєнний період, запропоновано автором

Роль банків у післявоєнному відновленні не обмежується лише наданням кредитів або управлінням депозитами. Вони повинні виступати інструментом мобілізації внутрішніх ресурсів, каналом залучення міжнародної допомоги та агентом економічного оновлення. Для цього необхідно створювати інноваційно спроможні структури, здатні до швидкого реагування на зміни, розбудови довгострокових партнерств і сприяння сталому розвитку економіки. Важливо також налагодити ефективну взаємодію банків з урядом, міжнародними фінансовими організаціями та реальним сектором економіки [3-6].

Центральним елементом інноваційної стратегії є впровадження фінансових технологій, які змінюють модель поведінки клієнтів, автоматизують обслуговування, підвищують рівень безпеки та скорочують витрати. Цифрова трансформація банківської системи передбачає не лише запуск нових цифрових продуктів, а й кардинальну перебудову внутрішніх бізнес-процесів, що формують ядро операційної ефективності. У цьому контексті особливої актуальності набуває розвиток мобільного банкінгу, застосування штучного інтелекту для аналізу ризиків, впровадження технологій блокчейн для забезпечення прозорості операцій.

Інноваційна стратегія повинна враховувати потребу у зміцненні довіри до банківської системи. Репутаційна складова стає критично важливою, особливо в умовах, коли економіка переживає наслідки масштабних руйнувань, а громадяни очікують від фінансових установ не лише стабільності, а й відповідальності. Для формування довіри необхідно гарантувати прозорість операцій, дотримання етичних стандартів, захист інтересів клієнтів і ефективне врегулювання спорів. Банк повинен позиціонувати себе як партнер, що підтримує своїх клієнтів у найскладніші моменти та сприяє їхньому розвитку.

Не менш важливою є кадрова політика, яка має орієнтуватися на підготовку фахівців нового покоління. Освітні програми, побудовані у співпраці з університетами, професійними асоціаціями та міжнародними організаціями, повинні забезпечити доступ до сучасних знань, формувати управлінські навички та культуру інноваційного мислення. Інвестування в людський капітал є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності банків у довготривалій перспективі. Взаємозв'язок між рівнями трансформацій, інноваційними важелями, їх функціональними цілями, ризиками та системними ефектами зображено в табл. 1

Аналіз багаторівневої взаємодії інноваційних важелів із середовищем банківської системи демонструє, що ефективна стратегія в умовах повоєнної перебудови повинна бути міждисциплінарною, гнучкою та адаптивною. Ключові важелі – від технологічної модернізації до ESG-інтеграції – потребують системної підтримки як на макро-, так і на мікрорівнях. Ігнорування хоча б одного з рівнів трансформації здатне створити стратегічний дисбаланс у функціонуванні всієї банківської екосистеми. Тому лише за умови скоординованого, узгодженого й наперед спрогнозованого впровадження інновацій можливе формування сучасної, стійкої та конкурентної банківської моделі в Україні [1-5].

У післявоєнному періоді банківська система повинна адаптуватися до високого рівня економічної турбулентності, змін у макрофінансовому

середовищі та зростання соціальної чутливості. Розробка стратегії інноваційного розвитку має враховувати багатозаровий вплив зовнішніх чинників і водночас спиратися на внутрішні резерви трансформації. Орієнтація на гнучкість, проактивне управління ризиками, підтримку фінансової інклюзії стають ключовими орієнтирами у формуванні нової архітектури банківської системи.

Таблиця 1. Взаємозв'язок між рівнями трансформацій, інноваційними важелями, їх функціональними цілями, ризиками та системними ефектами, запропоновано автором

Рівень трансформації	Інноваційний важіль	Функціональна мета	Ключові ризики реалізації	Системний ефект
Інституційний	Реформування нагляду та регуляторної політики	Підвищення гнучкості банківської моделі, збереження стабільності	Надмірна зарегульованість або втрата контролю	Гармонізація з європейськими фінансовими практиками
Технологічний	Впровадження штучного інтелекту в аналіз ризиків	Скорочення часу прийняття рішень, персоналізація фінансових продуктів	Залежність від ІТ-інфраструктури, кіберзагрози	Оптимізація управлінських рішень і зменшення кредитних втрат
Клієнтоцентричний	Динамічна сегментація клієнтів і омніканальні сервіси	Підвищення задоволеності клієнтів, розширення бази лояльних користувачів	Нерівномірний доступ до технологій серед населення	Розширення фінансової інклюзії та зниження витрат на обслуговування
Етичний	Інтеграція ESG-принципів у кредитну політику	Підтримка сталих інвестицій, формування репутаційної вартості	Недостатній попит на зелені інструменти, ризик	Залучення стійких міжнародних інвесторів і нових джерел фінансування
Організаційно-культурний	Створення внутрішніх центрів інновацій та R&D-осередків	Генерація проривних рішень у відповідь на нестандартні ринкові виклики	Інерційність корпоративного мислення, брак ресурсів	Внутрішня здатність банку до швидкої трансформації
Міжнародний	Участь у проєктах цифрового банкінгу з ЄС та міжнародними донорами	Інтеграція в європейську банківську екосистему, доступ до технологічного обміну	Геополітичні бар'єри, валютні обмеження	Підвищення глобальної конкурентоспроможності банківського сектору України

Міжнародна співпраця відкриває широкі можливості для оновлення банківської галузі. Залучення іноземного капіталу, інтеграція в європейський фінансовий простір, використання досвіду міжнародних регуляторів сприяють модернізації стандартів, підвищенню фінансової грамотності населення та розширенню спектра банківських послуг. Участь у глобальних ініціативах дозволяє не лише акумулювати ресурси для відбудови, а й підвищити стійкість банків до зовнішніх шоків.

Стратегічне управління в умовах післявоєнного відновлення потребує системності, узгодженості дій та спільного бачення майбутнього фінансового сектору. Необхідно сформувати платформу для діалогу між державою, банками, бізнесом і суспільством, яка дозволить синхронізувати зусилля, мобілізувати ресурси та створити ефективну модель співпраці. Такий підхід формує основу для довіри, стабільності та сталого економічного зростання [4-8].

Інноваційна стратегія банківського сектору в умовах повоєнного відновлення є не лише інструментом подолання кризових явищ, а й фундаментом для побудови нової фінансової культури. Вона має поєднувати традиції з технологіями, гнучкість з надійністю, відкритість з відповідальністю. Майбутнє банківської системи України залежить від здатності до трансформації, готовності до змін і стратегічної послідовності у впровадженні інноваційних підходів на всіх рівнях її функціонування.

Інституційна сталість банків у післявоєнному контексті визначається їхньою здатністю не лише адаптуватися до змін, а й активно формувати економічне середовище. Банки стають не лише фінансовими посередниками, а й архітекторами нової економіки, яка потребує структурної модернізації, цифрового прориву та гуманітарної відповідальності. Вони відіграють роль координаторів фінансових потоків, але водночас і рушіїв соціальних змін, які забезпечують рівний доступ до ресурсів для широких верств населення.

Глибока інтеграція банківського сектору в національну економіку після завершення активної фази бойових дій дає змогу посилити його роль у вирішенні структурних проблем, що виникли внаслідок руйнування промислової, логістичної та соціальної інфраструктури. Банки повинні відігравати роль довірених посередників між державою та приватним сектором у реалізації спільних програм, зокрема у сфері підтримки малого бізнесу, відновлення житлового фонду, розбудови громад та локальних ініціатив. Інструменти реалізації інноваційної стратегії розвитку банків у повоєнній Україні зображено в табл. 2.

На рівні регуляторної політики стратегічне бачення має поєднувати фінансову стабільність із гнучкістю у впровадженні нових норм. Центральний банк повинен діяти не як каральний наглядач, а як стратегічний партнер, який забезпечує баланс між макроекономічними параметрами та розвитком інновацій. Його роль полягає у підтримці нових бізнес-моделей, створенні простору для фінансових експериментів, посиленні прозорості та забезпеченні належного нагляду без надмірної зарегульованості.

Післявоєнне відновлення вимагає особливої уваги до інклюзивного банкінгу, адже велика частина населення опинилася у вразливому соціальному становищі. Надання базових фінансових послуг, створення

простих і зрозумілих фінансових продуктів для домогосподарств, переселенців, малого фермерства та соціального підприємництва може суттєво вплинути на швидкість і якість відновлення економіки знизу. Тут стратегія банку має включати не лише комерційний інтерес, а й свідому соціальну місію.

Таблиця 2. Інструменти реалізації інноваційної стратегії розвитку банків у повоєнній Україні, запропоновано автором

Інструмент	Опис механізму дії	Очікуваний ефект
Цифрова ідентифікація клієнта (e-KYC)	Використання біометричних та мобільних рішень для реєстрації, підтвердження особи та відкриття рахунків	Прискорення обслуговування, зниження бар'єрів входу у фінансову систему
Гарантійні фонди кредитування	Спільні з державою інструменти забезпечення кредитних ризиків для бізнесу	Збільшення доступності кредитів, особливо для МСБ
Регуляторна пісочниця	Тестування інноваційних фінансових продуктів у контрольованому середовищі без повного регулювання	Стимулювання фінтех-експериментів і зниження регуляторних бар'єрів
Цифрова освітня платформа банку	Онлайн-курси для клієнтів з фінансової грамотності та користування цифровими продуктами	Зменшення цифрової нерівності, підвищення лояльності клієнтів
Мікrokредитування через мобільні додатки	Швидкі беззаставні кредити в невеликих сумах через автоматизовані алгоритми	Фінансова підтримка для мікробізнесу і самозайнятих
Блокчейн-реєстри для соціальних програм	Прозоре адміністрування гуманітарних та відновлювальних виплат через децентралізовану базу даних	Підвищення прозорості, запобігання шахрайству
Спільні банково-волонтерські ініціативи	Включення банків у партнерство з громадськими організаціями для підтримки місцевих проєктів	Соціальна легітимність банків, зростання довіри громад
Аналітичні системи раннього попередження	Застосування big data для виявлення клієнтських труднощів до настання дефолту	Зниження втрат від неповернення кредитів, персоналізована підтримка клієнта

Сучасний банк у післявоєнній Україні має стати центром фінансової стабільності, локальної економічної динаміки та цифрової трансформації. Його успіх визначатиметься не обсягами активів, а здатністю інтегрувати технологічні інновації, мобілізувати ресурси, об'єднувати партнерів і відповідати на складні запити суспільства. Такий підхід відкриває простір для глибокої модернізації галузі, яка відходить від ролі консервативної структури та перетворюється на активний учасник глобальних перетворень.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що інноваційна стратегія банківського сектору у післявоєнному контексті має бути багаторівневою, адаптивною та орієнтованою на довготривалі результати. Ключовими

орієнтирами залишаються цифровізація, підтримка фінансової інклюзії, інституційна довіра та міжнародна інтеграція. Запропоновані інструменти реалізації, зокрема цифрова ідентифікація, блокчейн-рішення та освітні платформи, дозволяють створити нову модель взаємодії банку з суспільством. Для досягнення системного ефекту необхідна координація дій між урядом, фінансовими установами, громадським сектором і міжнародними партнерами. Банківський сектор здатен стати драйвером економічного оновлення, за умови впровадження гнучких, прозорих та соціально орієнтованих інноваційних стратегій. Стратегічна ефективність таких підходів вимірюється не лише в економічних показниках, а й у здатності банків підтримувати довіру до фінансової системи, особливо в умовах високої соціальної чутливості суспільства. Ключовим чинником успіху є розвиток кадрового потенціалу, відкритість до інституційних змін та готовність до партнерств із локальними громадами. У цьому контексті банки мають переосмислити свою місію – не як виключно комерційних структур, а як соціально відповідальних агентів впливу. Саме така модель може забезпечити довготривалу стійкість фінансової системи України в умовах трансформаційної епохи.

1. Хомич, Л., & Хрущ, Н. (2024). Аналітична оцінка впливу війни на економічну активність і структурні зміни в економіці України. *Економіка та суспільство*, (60).
2. Орлова-Курилова, О. В. (2018). Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (4), 143-146.
3. Калиновський, А. О., Мирончук, В. М., & Калиновська, Н. Л. (2024). Стратегії відновлення економіки України після війни: роль фінансового менеджменту. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (13).
4. Орлова-Курилова, О. В. (2017). Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (25 (1)), 186-189.
5. Алексін, Г. О. (2024). Структурування фінансування повоєнного відновлення України за ЦСР ООН. *Платформа І Новітні інструменти фінансування корпоративного сектору*, 497.
6. Трещов, М. (2024). Модернізація енергетичного сектору як пріоритетний напрям повоєнного відновлення України. *Науковий вісник: Державне управління*, (1 (15)), 28-45.
7. Магомедов, А. (2023). Стратегічні документи і заходи повоєнної відбудови України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (4), 61-75.
8. Орлова-Курилова, О. В. (2016). Венчурний капітал як необхідне джерело фінансування інноваційної діяльності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, (4 (1)), 75-79.

-
1. Khomych, L., & Khrushch, N. (2024). Analitichna otsinka vplyvu viiny na ekonomichnu aktivnist i strukturni zminy v ekonomitsi Ukrainy. *Ekonomika ta suspilstvo*, (60).
 2. Orlova-Kurylova, O. V. (2018). Suchasni metody otsiniuvannya innovatsiynoho potentsialu. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (4), 143-146.
 3. Kalynovskiy, A. O., Myronchuk, V. M., & Kalynovska, N. L. (2024). Stratehii vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pislia viiny: rol finansovoho menedzhmentu. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (13).
 4. Orlova-Kurylova, O. V. (2017). Determinanty innovatsiynoi diialnosti v umovakh systemnoi kryzy. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky*, (25 (1)), 186-189.
 5. Aleksin, H. O. (2024). Strukturuvannya finansuvannya povoiennoho vidnovlennia Ukrainy za TsSR OON. *Platforma I Novitni instrumenty finansuvannya korporativnoho sektoru*, 497.
 6. Treshchov, M. (2024). Modernizatsiia enerhetychnoho sektoru yak priorytetnyi napriam povoiennoho vidnovlennia Ukrainy. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, (1 (15)), 28-45.

7. Mahomedov, A. (2023). Stratehichni dokumenty i zakhody povoiennoi vidbudovy Ukrainy. Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia, (4), 61-75.
8. Orlova-Kurylova, O. V. (2016). Venchurnyi kapital yak neobkhdne dzherelo finansuvannia innovatsiinoi diialnosti. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, (4 (1)), 75-79.