МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Назва факультету	**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**
Назва кафедри	**Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій**
Спеціальність:	**073 Менеджмент**
Освітня програма:	**Цифровий менеджмент в бізнесі**
Група:	**АМ-44Б заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

здобувача вищої освіти **Нікіфорова Олександра Олександровича**

Кваліфікаційна бакалаврська робота
допущена до захисту рішенням кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій

Протокол № 15 від «08» червня 2026 р.

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов

Науковий керівник
к.н. з держ. упр., доцент
_____ Т.Р. Малафєєв

м. Харків 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В.Н. КАРАЗІНА

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, обліку та бізнес-комунікацій
Рівень вищої освіти	Бакалавр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Цифровий менеджмент в бізнесі

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, обліку та бізнес-
комунікацій,
к.е.н., доцент
_____ Р.О. Піскунов
(підпис) (ініціали, прізвище)

«13» грудня 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Нікіфорова Олександра Олександровича

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ»
керівник роботи Малафєєв Тімур Романович, к.н.з держ.упр., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом по університету від «12» грудня 2025 р. № 4601-5/4357
2. Строк подання студентом роботи 01 червня 2026 р.
3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розкрити сутність та дослідити еволюцію інноваційної діяльності підприємства в умовах цифровізації фінансового сектору; визначити методологічні підходи та сучасний інструментарій управління інноваційними процесами (Agile, Design Thinking тощо); дослідити галузеву специфіку управління інноваційною діяльністю у сфері небанківського кредитування; надати організаційно-економічну характеристику компанії in2Capital та проаналізувати особливості її ринкового середовища.

У розділі 2: провести економічний аналіз діяльності компанії in2Capital на етапі її становлення (2023-2025 рр.); здійснити оцінювання ефективності

інноваційних процесів та функціонування технологічної платформи компанії; визначити ключові напрями удосконалення управління інноваційною діяльністю in2Capital.

У розділі 3: розробити стратегію вдосконалення управління інноваційною діяльністю компанії in2Capital; запропонувати заходи з оптимізації технологічної інфраструктури та розвитку цифрових продуктів; визначити економічний ефект від впровадження запропонованих інноваційних рішень.

4. Назва етапів кваліфікаційної бакалаврської роботи

з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної бакалаврської роботи
2	Затвердження плану і завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи
3	Виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
4	Подача на кафедру кваліфікаційної бакалаврської роботи для перевірки на наявність запозичень з інших документів
5	Проходження процедури допуску до захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи
6	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи

Дата видачі завдання 13 грудня 2025 р.

Здобувач вищої освіти _____ О.О. Нікіфоров
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи _____ Т.Р. Малафєєв
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 85 сторінок, 16 таблиць, список літератури з 53 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси інноваційної діяльності небанківських фінансових установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектору**.**

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю небанківських фінансових установ на прикладі компанії in2Capital**.**

Мета **кваліфікаційної бакалаврської роботи** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розвитку практичних підходів до управління інноваційною діяльністю в небанківському фінансовому секторі, а також у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження інноваційних рішень на основі дослідження діяльності компанії in2Capital.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

- розкрити сутність та еволюцію інноваційної діяльності підприємства в умовах цифровізації фінансового сектору;
- визначити методологічні підходи та інструментарій управління інноваційними процесами (Agile, Design Thinking);
- дослідити галузеву специфіку управління інноваційною діяльністю у сфері небанківського кредитування;
- надати організаційно-економічну характеристику компанії in2Capital та її ринкового середовища;
- провести економічний аналіз діяльності компанії на етапі становлення (2023–2025 рр.);
- здійснити оцінку ефективності інноваційних процесів та технологічної платформи компанії;
- розробити стратегії вдосконалення управління інноваційною діяльністю in2Capital;
- запропонувати заходи з оптимізації технологічної інфраструктури та цифрових продуктів;
- визначити економічний ефект від впровадження запропонованих інноваційних рішень.

За результатами дослідження сформульовані положення щодо вдосконалення системи управління інноваціями, обґрунтовано впровадження екосистеми прийняття кредитних рішень (AI-CDE) та мобільного застосунку.

Одержані результати можуть бути використані фінансовими установами для скорочення часу прийняття кредитних рішень, зниження операційних витрат та масштабування бізнесу без надмірного розширення штату працівників.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, ФІНТЕХ, НЕБАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ, ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ.

ABSTRACT

The bachelor's qualification thesis consists of 85 pages, 16 tables, and a list of references including 53 sources.

The **object of the research** is the processes of innovative activity of non-bank financial institutions under the conditions of digital transformation of the financial sector.

The **subject of the research** is the theoretical and methodological foundations, as well as practical aspects of managing innovative activity in non-bank financial institutions, based on the example of the company in2Capital.

The **aim of the bachelor's qualification thesis** is to study the theoretical foundations and develop practical approaches to innovation management in the non-bank financial sector, as well as to provide scientifically based recommendations for improving the efficiency of implementing innovative solutions based on the analysis of in2Capital's activities.

The objectives of the bachelor's qualification thesis are to:

- describe the nature and development of innovative activity of an enterprise in the context of digitalisation of the financial sector;
- identify methodological approaches and tools for managing innovation processes (Agile, Design Thinking);
- investigate the specific features of innovation management in the field of non-bank lending;
- provide an organisational and economic description of in2Capital and its market environment;
- carry out an economic analysis of the company's activities at the stage of its development (2023–2025);
- assess the effectiveness of innovation processes and the company's technological platform;
- develop strategies for improving innovation management at in2Capital;
- propose measures to optimise technological infrastructure and digital products;
- determine the economic effect of implementing the proposed innovative solutions.

Based on the results of the research, recommendations for improving the innovation management system have been developed. The implementation of the AI-based Credit Decision Ecosystem (AI-CDE) and a mobile application has been justified.

The obtained results can be used by financial institutions to reduce the time required for making credit decisions, decrease operating costs, and expand business activities without a significant increase in the number of employees.

Keywords: INNOVATION MANAGEMENT, FINTECH, NON-BANK LENDING, DIGITALISATION, PROCESS AUTOMATION, ARTIFICIAL INTELLIGENCE.

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 7

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА…… 11

1.1 Сутність, зміст та еволюція концепції інноваційної діяльності підприємства ……. 11

1.2 Методологічні підходи до управління інноваційними процесами на підприємстві ……... 19

1.3 Галузева специфіка управління інноваційною діяльністю у сфері небанківського кредитування ……. 26

Висновки до розділу 1 31

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОМПАНІЇ IN2CAPITAL……..... 33

2.1 Організаційно-економічна характеристика компанії in2Capital ……. 33

2.2 Оцінка системи управління інноваційною діяльністю компанії in2Capital ……. 41

2.3 Діагностика проблем та можливостей розвитку інноваційної діяльності ……. 49

Висновки до розділу 2 54

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ IN2CAPITAL ……. 56

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю …….. 56

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів ……. 65

3.3 Соціальний ефект та перспективи розвитку інноваційної діяльності ……..... 71

Висновки до розділу 3 76

ВИСНОВКИ ……..…… 78

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……..…… 81

ВСТУП

Актуальність обраної теми тим, що світ фінансів переживає масштабну перебудову. Традиційні банки поступово втрачають свою монополію, поступаючись місцем гнучким фінтех-компаніям. Про масштаби ринку свідчить той факт, що у 2025 році глобальний ринок фінансових технологій оцінюється приблизно у 395 мільярдів доларів США, і він продовжує зростати на 15–18% щороку.

Особливо динамічно розвивається сектор небанківського кредитування. Показовим прикладом є Австралія - один зі світових лідерів альтернативної фінансової інфраструктури, де обсяг небанківських кредитів для малого та середнього бізнесу вже сягнув близько 645 мільярдів AUD. Головна причина такого буму полягає в тому, що великі банки з їхніми жорсткими правилами просто не здатні задовольнити потреби багатьох підприємців, мікробізнесу та самозайнятих осіб. Утворюється так званий «фінансовий розрив». Щоб його подолати, потрібні абсолютно нові, інноваційні підходи як до оцінки платоспроможності, так і до роботи самої фінансової установи.

Проте керувати інноваціями у фінансовому секторі - це складна задача. Тут потрібно постійно балансувати: з одного боку, швидко впроваджувати технології, а з іншого - суворо дотримуватися законодавства, жорстко контролювати ризики та вибудовувати довіру як з посередниками (брокерами), так і з клієнтами. Саме цей пошук балансу та нових практичних інструментів і став головним мотивом для написання моєї бакалаврської роботи.

Звісно, у своєму дослідженні я спираюся на потужну теоретичну базу. Саму природу інновацій як рушія економіки чудово описав ще Йозеф Шумпетер зі своєю ідеєю «креативного руйнування» (що ідеально ілюструє вплив фінтеху на класичні банки). Практичний бік питання - як управляти цими змінами - глибоко дослідив Пітер Друкер. А щоб зрозуміти, як нові технології витісняють

старих гравців ринку, я звертаюся до відомої концепції «дилеми інноватора» та підривних інновацій Клейтона Крістенсена.

Якщо говорити про сучасні підходи, то сьогодні неможливо оминути увагою ідею «відкритих інновацій» Генрі Чесбро та методологію «ощадливого стартапу» (Lean Startup) Еріка Ріса - концепції, які стали справжнім стандартом для технологічних підприємців [1].

Українська наукова школа також має потужне підґрунтя в інноваційному менеджменті. Проте тут є один важливий нюанс: більшість цих класичних досліджень сфокусована на промислових підприємствах або традиційних банках.

Натомість те, як управляти інноваціями в сучасних небанківських фінансових компаніях - особливо в динамічному секторі Private Credit, який базується на фінтех-рішеннях, - залишається малодослідженим. Саме ця нестача специфічних досліджень і робить обрану тему не лише науково актуальною, а й дуже цінною для реального бізнесу.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розвитку практичних підходів до управління інноваційною діяльністю в небанківському фінансовому секторі, а також у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження інноваційних рішень на основі дослідження діяльності компанії in2Capital.

Завданнями кваліфікаційної бакалаврської роботи є:

– розкрити сутність та еволюцію інноваційної діяльності підприємства в умовах цифровізації фінансового сектору;

– визначити методологічні підходи та інструментарій управління інноваційними процесами (Agile, Design Thinking);

– дослідити галузеву специфіку управління інноваційною діяльністю у сфері небанківського кредитування;

– надати організаційно-економічну характеристику компанії in2Capital та її ринкового середовища;

– провести економічний аналіз діяльності компанії на етапі

становлення (2023–2025 рр.);

– здійснити оцінку ефективності інноваційних процесів та технологічної платформи компанії;

– розробити стратегії вдосконалення управління інноваційною діяльністю in2Capital;

– запропонувати заходи з оптимізації технологічної інфраструктури та цифрових продуктів;

– визначити економічний ефект від впровадження запропонованих інноваційних рішень.

Об’єктом дослідження **є** процеси інноваційної діяльності небанківських фінансових установ в умовах цифрової трансформації фінансового сектору**.**

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичні аспекти управління інноваційною діяльністю небанківських фінансових установ на прикладі компанії in2Capital**.**

Щоб висновки були обґрунтованими, я використовував комплексний інструментарій:

– Аналіз, синтез та порівняння допомогли розібратися в теорії та зіставити підходи традиційних банків і гнучкого фінтеху.

– SWOT-аналіз дав змогу чітко побачити ринкові позиції компанії (її сильні сторони, ризики та можливості).

– Завдяки фінансово-економічному аналізу я зміг підкріпити ефективність запропонованих ідей реальними цифрами.

– Метод експертних оцінок став у пригоді для прогнозування результатів інноваційного проєкту, а графічний метод - для того, щоб складна статистика та архітектура бізнес-процесів виглядали наочно і зрозуміло.

І насамкінець - про джерела інформації. Щоб робота мала справжню практичну цінність, я не обмежувався лише науковими працями чи законодавством. Фундаментом для мого аналізу стали реальні внутрішні документи in2Capital (такі як Investor Presentation, Design Strategy та Product

Roadmap), свіжа статистика ринку небанківського кредитування Австралії, а також актуальні аналітичні звіти провідних міжнародних консалтингових компаній.

Дослідження побудоване послідовно: від теорії до конкретних практичних рішень.

Робота складається з трьох розділів:

У першому розділі розкрито теоретичні та концептуальні засади. Тут ми розбираємося, як еволюціонувало розуміння інновацій загалом, розглядаємо найсучасніші методології управління ними та визначаємо, за якими специфічними правилами працюють інновації саме на ринку небанківського кредитування.

Другий розділ присвячено практичному аналізу діяльності. Я комплексно аналізую, чим живе і як працює підприємство, як зараз там влаштоване управління інноваціями, і чесно діагностую їхні поточні проблеми та приховані можливості для розвитку.

У третьому розділі («Шляхи вдосконалення управління інноваційною діяльністю компанії in2Capital») я пропоную конкретні рішення. Головний фокус - на розробці кроків для впровадження автоматизованої системи прийняття кредитних рішень. Це не просто ідея: кожен крок детально економічно обґрунтований, а також прораховано соціальний ефект від цих нововведень.

Таким чином, практичні результати дослідження можуть бути корисними

не лише для in2Capital, а й для інших небанківських фінансових компаній, що працюють в умовах ринку, що швидко змінюється.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст та еволюція концепції інноваційної діяльності підприємства

Генезис поняття «інновація» та еволюція наукових поглядів [16].

Щоб глибоко дослідити інноваційну діяльність компанії, нам спочатку варто зазирнути до витоків самого слова «інновація». Адже це поняття пройшло довгий шлях наукового осмислення: від вузького розуміння як суто технологічного процесу до складної управлінської категорії, якою ми оперуємо сьогодні. Фундаментом для всіх сучасних теорій стали праці австрійського економіста Йозефа Шумпетера. Ще у 1934 році він запровадив концепцію «нових комбінацій» (neue Kombinationen), назвавши їх головним рушієм економіки [2].

Під цими комбінаціями він розумів п'ять конкретних типів змін: - виробництво нового товару; - впровадження нового методу виробництва; - відкриття нового ринку збуту; - отримання нового джерела сировини; - проведення організаційної реорганізації галузі [10].

Але найважливіший внесок Шумпетера полягав у тому, що він чітко розмежував поняття «винахід» та «інновація». Він пояснив: якщо винахід - це просто акт створення нового знання, то інновація - це його реальне комерційне впровадження, яке здійснює підприємець-інноватор [10].

Згодом, у другій половині XX століття, погляд на інновації став ще ширшим. Пітер Друкер переосмислив цей процес і довів, що інновація - це не ексклюзивна риса геніальних винахідників, а цілеспрямована управлінська функція, доступна будь-якому бізнесу. За Друкером, інновація є специфічним інструментом підприємництва - дією, що наділяє ресурси новою здатністю створювати багатство. Завдяки такому підходу фокус принципово змістився з самих технологій на управлінську компетентність [23].

Майже паралельно Крістофер Фрімен розвинув інституціональний підхід та розробив концепцію національних інноваційних систем. У цій моделі інноваційна діяльність розглядається як результат складної взаємодії цілої мережі інститутів: університетів, дослідницьких центрів, бізнесу та державних.

В українському правовому полі інноваційна діяльність має дуже чіткі нормативні визначення [25]:

– Відповідно до закону, це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [3].

– Господарський кодекс України визначає її як діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [4].

Якщо узагальнити всю цю еволюцію наукових та юридичних поглядів, стає очевидним суттєве розширення змісту поняття «інновація». Для більшої наочності цей шлях систематизовано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Порівняння визначень поняття «інноваційна діяльність» у науковій літературі

Автор / Джерело	Визначення інноваційної діяльності	Ключовий акцент
1	2	3
Й. Шумпетер (праці «Теорія економічного розвитку», 1912; «Капіталізм, соціалізм і демократія», 1942) [2, 5]	Процес «промислової мутації», що неперервно трансформує економічну структуру, руйнуючи старе та створюючи нове; результат «нової комбінації» чинників виробництва	Нова комбінація чинників та безперервний процес «творчого руйнування», що стимулює динамічне зростання.
П. Друкер («Innovation and Entrepreneurship» (1985)) [6]	Особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі чи різних сферах обслуговування.	Використання змін як цілеспрямованого інструменту підприємництва.

Закінчення табл. 1.1.

1	2	3
К. Фрімен про національну систему інновацій, 1987 р. [7]	Комплекс технічних, виробничих та комерційних дій, що призводять до появи на ринку нових або вдосконалених продуктів і процесів.	Комплексність дій (технічних, виробничих, комерційних), орієнтованих на кінцевий ринковий результат.
Керівництво Осло (Oslo Manual) [8]	Уся пов'язана з розвитком, наукова, технологічна, організаційна, фінансова та комерційна діяльність підприємства, яка повинна призвести до інновації (включаючи заходи, що необхідні для створення інновацій, але не є інноваційними самі по собі).	Широке охоплення заходів, які є необхідною базою та передумовою для реалізації інновацій.
П. М. Коюда, І. А. Шейко (монографія «Ефективність інноваційної діяльності підприємств: теорія та практика») [9]	Діяльність підприємства, що націлена на розробку, використання та комерціалізацію науково-техніко-технологічних результатів (інновацій) інноваційного процесу для виробництва продукції, розширення номенклатури (асортименту), впровадження новітньої технології та реалізації конкурентоспроможного товару з метою отримання економічної ефективності.	Комерціалізація результатів інноваційного процесу та отримання економічної ефективності.
О. М. Файчук, О. В. Файчук (стаття «Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання») [10]	Діяльність, що спрямована на оновлення існуючого, створення і використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості тощо).	Задоволення суспільних потреб за рахунок створення нових або оновлених конкурентоспроможних продуктів.
В. О. Коюда, Л. А. Лисенко (монографія «Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності») [11]	Системна діяльність, спрямована на наукові дослідження, розробку (або залучення), впровадження та комерціалізацію інновацій з метою отримання економічного та (або) іншого ефекту, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку.	Системність процесу, орієнтація на підвищення конкурентоспроможності та загальний розвиток підприємства

Як наочно демонструє табл. 1.1, погляд на інноваційну діяльність кардинально змінився. Якщо раніше її розуміли досить вузько - виключно як технологічні оновлення на виробництві, то сьогодні це комплексний, системний

підхід. Сучасні інновації пронизують увесь бізнес, безпосередньо впливаючи на організаційні процеси, маркетинг та глибинні управлінські рішення компанії.

Класифікація інновацій [26]

Щоб ефективно управляти інноваціями, спочатку потрібно чітко розібратися з їхніми типами. Адже очевидно, що різні нововведення вимагають абсолютно різних підходів, ресурсів та організаційних інструментів [19].

Найбільш авторитетною у світі вважається класифікація від Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), викладена у Керівництві Осло. В останньому, четвертому виданні (2018 року), виокремлюють два базові типи: продуктові інновації (створення нового або значно вдосконаленого товару чи послуги) та інновації бізнес-процесів, які об'єднують виробничі, логістичні, маркетингові та організаційно-управлінські нововведення [8]. До речі, попереднє видання 2005 року ділило їх на чотири окремі групи (продуктові, процесні, організаційні та маркетингові), і цей деталізований підхід досі активно використовується в науковому середовищі [23].

Зовсім інший, але вкрай важливий погляд запропонував Клейтон Крістенсен у роботі «Дилема інноватора» [12]. Він поділив інновації за тим, як вони впливають на ринкову:

Підтримуючі (sustaining) інновації - вдосконалення існуючих продуктів та процесів відповідно до очікувань наявних клієнтів. Вони просто роблять лідерів ринку ще сильнішими, не змінюючи загальної розстановки сил у галузі [19].

Підривні (disruptive) інновації - створення продуктів або послуг, які спочатку поступаються існуючим рішенням за основними характеристиками, проте пропонують нову ціннісну пропозицію (як правило - простоту, доступність або нижчу вартість), що дозволяє охопити нові сегменти споживачів і поступово витіснити усталених лідерів [15].

Саме ця класифікація ідеально описує сучасний фінансовий сектор. Небанківські фінтех-компанії часто використовують стратегію підривних інновацій: вони пропонують простіший та доступніший сервіс тим клієнтам, яких ігнорують традиційні банки [18].

Крім того, залежно від масштабу поширення, виділяються [23]:

– локальні інновації - зміни лише в межах однієї компанії;

– системні інновації - трансформують цілу галузь або ланцюг створення вартості;

– глобальні інновації - впливають на економіку в цілому або одразу на кілька галузей [18].

І наостанок, важливо розуміти, звідки взагалі береться ідея. За джерелом ініціації інновації бувають двох типів. Перший - це «technology-push» (поштовх від технологій), коли в основі лежить науковий прорив. Другий - «market-pull» (тяга ринку), коли все починається з виявленої потреби споживача. Як показує практика, найбільший комерційний успіх приходить на перетині цих двох підходів: коли крута технологічна можливість ідеально задовольняє реальний запит клієнта [53].

Специфіка інновацій у фінансовому секторі

Протягом останнього десятиліття фінансовий сектор став чи не найдинамічнішим майданчиком для інновацій. Стрімкий зліт фінансових технологій (FinTech) навіть змусив науковців переглянути класичну теорію інновацій, адаптувавши її до нових реалій [52].

У широкому розумінні «фінансова інновація» - це будь-який новий інструмент, технологія, інститут або ринок, що змінює те, як ми створюємо, розподіляємо та споживаємо фінансові. Проте сьогодні ми частіше використовуємо вужчий і більш сучасний термін - FinTech. Це технологічно орієнтовані інновації, які використовують сучасні ІТ-рішення, щоб покращити старі або створити абсолютно нові фінансові продукти.

Щоб зрозуміти, як ми дійшли до сучасного стану, найпростіше поглянути на три головні етапи еволюції фінтеху [45]:

– FinTech 1.0 (1866–1967): Етап інфраструктури. Усе почалося з прокладання трансатлантичного телеграфу (1866), що уможливило міжнародні перекази. Сюди ж належить поява перших кредитних карток (Diners Club, 1950)

та запуск ранніх банківських комп'ютерних систем. Тоді інновації робили виключно гіганти ринку [51].

– FinTech 2.0 (1967–2008): Етап цифровізації. Це час появи перших банкоматів (Barclays, 1967), системи SWIFT (1973), першого онлайн-банкінгу та електронних торгів. Інновації все ще залишалися «закритою вечіркою» для великих банків із величезними IT-бюджетами [50].

– FinTech 3.0 (2008 - сьогодні): Етап демократизації. Каталізатором стала криза 2008 року. Вона підірвала довіру до традиційних банків і відкрила двері для гнучких технологічних . Саме цей етап подарував нам відкритий банкінг (Open Banking), P2P-кредитування та вбудовані фінанси (Embedded Finance) [49].

Специфіка та відмінність сучасних фінтех-інновацій полягають у трьох ключових рисах:

1. Дезінтермедіація (усунення посередників). Традиційний банк працює через довгий бюрократичний ланцюжок: філія - кредитний відділ - комітет - казначейство. Фінтех же створює прямий, максимально короткий міст між грошима та позичальником [48].

2. Оптимізація клієнтського досвіду (UX). Це перехід від формату «головне - продукт і процедури» до моделі «головне - людина». Фінтех робить ставку на швидкість, прозорість і зручність для користувача, тоді як класичні банки часто ставлять на перше місце власні внутрішні інструкції [47].

3. Фінансова інклюзія. Інновації допомагають охопити тих, кого банки зазвичай ігнорують. За даними Світового банку, навіть попри весь прогрес, 1,3 млрд дорослих людей у світі досі не мають доступу до офіційної фінансової системи [13]. І це створює величезний простір для нових фінтех-рішень [46].

Що ж є тим технологічним фундаментом, на якому будуються сучасні фінансові інновації? Зазвичай це не якась одна «магічна» розробка, а ціла потужна екосистема взаємопов'язаних технологій [45]:

– Хмарні обчислення (Cloud Computing). Вони кардинально знизили бар'єри входу на ринок для нових компаній. Тепер стартапам не потрібно

будувати дорогі власні дата-центри - достатньо просто розгорнути масштабовану інфраструктуру у «хмарі» [44].

– Штучний інтелект та машинне навчання (AI/ML). Це справжній мозок сучасного фінтеху. Саме ці алгоритми сьогодні автоматизують кредитний скоринг, миттєво виявляють шахрайство, аналізують гігантські масиви неструктурованих даних і дозволяють персоналізувати послуги під кожного окремого клієнта [43].

– API-економіка. Замість того, щоб створювати важкі та неповороткі монолітні платформи, компанії використовують програмні інтерфейси (Application Programming Interfaces). Це дозволяє легко «зшивати» різні сервіси між собою, створюючи єдину зручну екосистему [42].

– Кібербезпека нового покоління. Оскільки гроші стають цифровими, захист також еволюціонував. Безпеку сучасних транзакцій гарантують AI-системи, поведінкова аналітика та біометрична ідентифікація користувачів [41].

Усі ці технологічні зсуви чудово конвертуються у реальні фінансові показники. Глобальний ринок фінансових технологій росте просто на очах: за оцінками експертів, у 2024 році виручка фінтех-компаній підскочила на 21% [43]. Щоб зрозуміти масштаб - це втричі швидше, ніж зростає традиційний фінансовий сектор! [40]

Сьогодні загальний обсяг ринку FinTech оцінюється у 228 млрд дол. США, а прогнози вражають ще більше: очікується, що до 2030 року він сягне 1,5 трлн дол. США із середньорічним темпом приросту (CAGR) на рівні 15–16% [14]. Така безкомпромісна статистика є найкращим доказом того, що інновації сьогодні - це ключовий драйвер повної трансформації світової фінансової системи [39].

Роль інтелектуального капіталу в інноваційній діяльності підприємства

Якщо говорити про сучасні фінансові компанії, то їхньою головною рушійною силою інновацій є не верстати чи заводи, як у класичній промисловості, а саме інтелектуальний капітал [38].

Згідно з класичним підходом, структура цього капіталу складається з трьох ключових елементів [15]:

– Людський капітал. Це мікс знань, досвіду та креативності команди. Для фінтеху критично важливо мати фахівців, які вільно орієнтуються і в IT-архітектурі, і в специфіці фінансових продуктів. Саме ці люди генерують ідеї та впроваджують зміни [37].

– Структурний (організаційний) капітал. Це те, що залишається в компанії навіть після звільнення співробітників: корпоративна культура, запатентовані технології, управлінські методології. У фінтеху це передусім технологічний стек, кредитні моделі та автоматизовані алгоритми прийняття рішень [36].

– Клієнтський (реляційний) капітал. Це мережа зовнішніх зв'язків. Для компаній, що працюють у моделі B2B2C (бізнес - посередник - клієнт), життєво важливо вибудувати міцні стосунки з посередниками - брокерами та партнерськими мережами, які і є головним каналом доступу до споживача [35].

Значення цього фактора підтверджується науково. Встановлено, що підприємства з вищим рівнем інтелектуального капіталу демонструють більшу інноваційну активність, швидше адаптуються до змін ринкового середовища та ефективніше комерціалізують нові продукти [16].

Цікава деталь: у фінтех-стартапах цей інтелектуальний капітал зазвичай максимально сконцентрований. На відміну від неповоротких банків, де інновації "розмазані" між десятками відділів, тут усі ключові рішення ухвалюють компактні крос-функціональні команди (де поєднані фінанси, IT та дизайн). Це дає шалену швидкість і гнучкість, але водночас створює ризик залежності від окремих ключових фахівців [34].

Підсумовуючи, можна впевнено сказати, що розуміння інновацій пройшло величезний шлях: від вузького технологічного бачення Й. Шумпетера до глибокого системного підходу. У фінансовому секторі це завжди складний мікс технологій, жорстких регуляторних вимог та фокусу на клієнті, де головним "паливом" є інтелектуальний капітал [33].

Але розуміти природу інновацій - це лише половина справи. Головне питання полягає в тому, як саме ними управляти на практиці. Дослідженню цього питання, а саме сучасним методологіям Agile та Design Thinking, і присвячено наступний підрозділ нашої роботи.

1.2. Методологічні підходи до управління інноваційними процесами на підприємстві

Еволюція моделей управління інноваційними процесами. У попередньому підрозділі ми розібралися, що таке інновації. Але ключовим аспектом проблеми є практичне застосування інновацій від сирої ідеї до успішного комерційного запуску. Уявлення про це змінювалися кардинально: від жорстких інструкцій до абсолютної гнучкості [32].

Ось як еволюціонували моделі управління інноваціями [32]:

– Лінійні моделі (1950–1970-ті роки). Усе починалося з дуже спрощеного підходу. Модель «технологічного поштовху» (technology-push) працювала так: вчені роблять відкриття - компанія створює продукт - ринок автоматично його купує [7]. Альтернативна модель «ринкового тяжіння» (market-pull) діяла навпаки: з’являється потреба ринку - компанія розробляє рішення. Головний мінус обох - вони ігнорували зворотний зв'язок [31].

– Інтерактивна модель (1986). Оскільки реальне життя складніше за пряму лінію, С. Кляйн та Н. Розенберг запропонували «зв'язану» модель (Chain-linked model) [17]. Вона показала інноваційний процес як живу систему з постійними петлями зворотного зв'язку між ринком, розробкою та збутом. Ключовий інсайт: наука - це не обов'язково старт процесу; до неї можна звертатися на будь-якому етапі, щоб вирішити конкретну проблему [30].

– Відкриті інновації (2003). Це справжній прорив, який запропонував Г. Чесбро [18]. Якщо раніше компанії «варилися у власному соку» (закриті інновації), то зараз успіх залежить від уміння залучати зовнішні ідеї та технології. Для фінтеху це взагалі база: замість того, щоб писати все з нуля,

сучасні компанії активно використовують зовнішні API, хмарні платформи та партнерські екосистеми [29].

– «Потрійна спіраль» (Triple Helix). На макрорівні цей процес чудово описує модель Г. Іцковіца та Л. Лейдесдорфа [19]. Вона показує, що глобальні інновації народжуються у динамічній взаємодії трьох головних гравців: держави, бізнесу та університетів [28].

У підсумку варто зазначити, що управління інноваціями відійшло від послідовних детерміністичних кроків і перетворилося на гнучкі, мережеві системи. Світ став занадто непередбачуваним для повільних стратегій. Саме ця потреба у швидкості та адаптивності і створила ідеальний ґрунт для сучасних методологій управління - Agile та Design Thinking, які ми детально розберемо далі [27].

Agile-менеджмент як методологія управління інноваціями

Десятиліттями у світі управління проєктами (зокрема інноваційними) панувала каскадна модель – Waterfall [20]. Це був класичний покроковий підхід: аналіз вимог - проєктування - розробка - тестування - впровадження. Головне правило полягало в тому, що кожна наступна фаза починалася лише після повного завершення попередньої. Будь-яка зміна вимог на пізніх етапах означала повернення на старт із шаленим зростанням витрат і термінів [26].

І якщо для будівництва чи заводів із чіткими планами це працювало чудово, то для інновацій з їхньою високою невизначеністю Waterfall став пасткою. Поки продукт проходив усі довгі цикли розробки, вимоги ринку встигали змінитися, і готова інновація просто втрачала актуальність.

Відповіддю на цю неповороткість стала філософія Agile-менеджменту. У 2001 році група IT-практиків підписала славнозвісний Маніфест гнучкої розробки, який проголосив чотири фундаментальні цінності [21]:

– пріоритет людей та їхньої взаємодії над процесами й інструментами;

– пріоритет працюючого продукту над вичерпною документацією;

– пріоритет співпраці з замовником над формальними контрактними домовленостями;

– пріоритет готовності до змін над дотриманням початкового плану.

На практиці цей підхід найчастіше реалізується через два популярні фреймворки:

– Scrum розбиває роботу на короткі фіксовані ітерації (спринти) тривалістю 1–4 тижні [22]. Фреймворк має чітку структуру: три ролі (власник продукту, Scrum-майстер, команда), три артефакти (беклог продукту, беклог спринту, інкремент) та п'ять подій (планування, щоденна нарада, огляд спринту, ретроспектива, сам спринт). Такий ритм дозволяє постійно збирати фідбек і коригувати курс розробки [25].

– Kanban - це метод управління потоком [23]. Його суть полягає у візуалізації всіх завдань на дошці та жорсткому обмеженні кількості роботи, що виконується одночасно (Work In Progress limit). Тут немає фіксованих спринтів чи ролей, що робить його ідеальним для безперервного потоку завдань.

Ідеально доповнює гнучкі підходи концепція MVP (мінімально життєздатного продукту) з методології Lean Startup. MVP - це версія нового продукту, яка містить лише мінімальний набір функцій, достатній для перевірки ключової бізнес-гіпотези на реальних користувачах із мінімальними витратами ресурсів [1]. Вона перетворює абстрактну ідею Agile про «ранню поставку цінності» на цілком конкретний інструмент [24].

Якщо говорити про фінансовий сектор, Agile дає потужні переваги:

– Радикально скорочує час виходу інновації на ринок (Time-to-Market).

– Знижує ризик створення нікому не потрібного продукту завдяки регулярному фідбеку.

– Руйнує бюрократичні бар'єри («силоси») традиційних банків за рахунок крос-функціональних команд.

– Водночас Agile має суттєві обмеження, про які варто пам'ятати:

– Масштабування: перенести гнучкі практики на велику корпорацію дуже складно, для цього потрібні важкі фреймворки (SAFe, LeSS).

– Культурний конфлікт: Agile вимагає права на експерименти та толерантності до помилок, що часто прямо суперечить жорсткій культурі контролю у фінансових установах.

– Тактика проти стратегії: Agile чудово відповідає на питання «як швидко і якісно зробити продукт», але приділяє замало уваги стратегічному питанню - «що саме і для кого ми взагалі маємо створювати» [24].

Design Thinking як людиноцентрична парадигма інновацій

Як ми вже з'ясували, Agile чудово відповідає на запитання «як швидко та ефективно створити продукт?». Але перед тим, як щось створювати, потрібно відповісти на принципово інше запитання: «що саме і для кого ми робимо?». Саме цю прогалину і заповнює методологія Design Thinking (Дизайн-мислення). Їхня ідеальна сумісність - це саме те, чому сучасний бізнес так активно впроваджує цей підхід до управління інноваціями [23].

Своєю появою як формалізована методологія Design Thinking завдячує культовій дизайнерській компанії IDEO та програмі d.school при Стенфордському університеті. Головним ідеологом підходу став Тім Браун, який визначив його так: це людиноцентричний підхід до інновацій, що використовує інструментарій дизайнера для інтеграції потреб людей, можливостей технологій та вимог бізнесу [25, 26].

На відміну від класичних покрокових моделей, Дизайн-мислення - це гнучкий, нелінійний процес. Класична модель від d.school складається з п'яти етапів [22]:

1. Емпатія (Empathize). Це не просто опитування, а глибоке занурення у світ користувача: спостереження, інтерв'ю та щире співпереживання. Мета - знайти приховані болі, страхи та бар'єри клієнта, про які він сам може навіть не здогадуватися. Для фінансового сектору це критично важливо, адже гроші - це завжди емоції: страх відмови в кредиті, стрес від незрозумілих умов чи загальна невизначеність.

2. Визначення проблеми (Define). Усі зібрані інсайти синтезуються у чітке формулювання проблеми (Point of View). Фокус робиться на конкретній

людині та її реальній потребі. Правильно поставлене запитання - це вже половина рішення.

3. Генерація ідей (Ideate). Настає час креативу (мозкові штурми, метод аналогій тощо). Тут діє правило: кількість ідей набагато важливіша за їхню якість або реалістичність на старті.

4. Прототипування (Prototype). Найкращі ідеї швидко перетворюються на прості макети (це може бути малюнок на папері, клікабельний екран у Figma чи навіть рольова гра). Головне - матеріалізувати абстракцію, щоб її можна було дешево і швидко протестувати [21].

5. Тестування (Test). Прототипи дають у руки реальним користувачам і збирають фідбек. Дуже часто на цьому етапі команда розуміє, що вирішувала не ту проблему, і спокійно повертається на етап емпатії.

У світі дизайну є ще одна, споріднена і дуже популярна модель - «Подвійний діамант» (Double Diamond), яку розробила Британська рада дизайну у 2005 році [27]. Вона описує процес через чотири фази: Discover (дослідження проблеми) - Define (фокусування на головному) - Develop (пошук рішень) - Deliver (впровадження). Суть моделі - у постійному чергуванні розширення горизонтів (дивергентне мислення) та жорсткого фокусування (конвергентне мислення) [20].

Як же Design Thinking та Agile працюють разом? Якщо пояснювати мовою «Подвійного діаманту», то Дизайн-мислення бере на себе перший діамант (знайти правильну проблему і придумати концепцію рішення). А потім естафету переймає Agile - це другий діамант (швидко та ітеративно розробити і впровадити цей продукт).

Для фінансового сектору такий підхід є інноваційним рішенням, і ось чому [19]:

– Злам традицій: Історично банки створювали продукти так, щоб було зручно їхнім внутрішнім системам та юристам, а не клієнту. Design Thinking розвертає цей процес на 180 градусів.

– Конкуренція з FinTech: Щоб не програти гнучким стартапам, класичним установам життєво необхідно розуміти приховані потреби аудиторії.

– Зниження стресу: Фінансові послуги (кредити, інвестиції) - це складно. Етап емпатії допомагає створити продукт, який заспокоює клієнта і робить процес прозорим [18].

Синергія методологій: інтегрована модель управління інноваціями

Аналіз показує просту істину: жодна з цих методологій не працює ідеально наодинці. Design Thinking чудово виявляє приховані потреби та генерує ідеї, але не має механізмів для їхньої ефективної розробки та масштабування. Agile, навпаки, гарантує швидку та адаптивну розробку, проте вимагає, щоб на старті вже була чітко сформульована проблема. Саме тому сучасний бізнес прийшов до логічного кроку - інтеграції цих підходів у єдину систему [17].

Цей інтегрований підхід можна розкласти на послідовні етапи, де на кожному кроці домінує свій інструментарій (детальніше це показано в табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Синергія Design Thinking та Agile на етапах інноваційного процесу

Етап інноваційного процесу	Роль Design Thinking	Роль Agile-менеджменту	Роль Lean Startup	Результат етапу
1	2	3	4	5
Ініціація (виявлення можливості)	Домінує. Проведення дослідження користувачів, створення карт емпатії, формулювання проблеми (Point of View).	Допоміжна. Організація дослідницького спринту (Design Sprint).	Формулювання ключової бізнес-гіпотези.	Чітко сформульована проблема та концепція рішення.
Розробка (створення рішення)	Допоміжна. Створення прототипів інтерфейсів, тестування юзабіліті.	Домінує. Спринтова розробка MVP, крос-функціональна командна робота.	Визначення метрик успіху MVP.	Мінімально життєздатний продукт (MVP).

Закінчення табл. 1.2.

1	2	3	4	5
Впровадження (вихід на ринок)	Розробка комунікаційної стратегії, пояснення цінності продукту.	Інкрементальне розгортання, управління релізами.	Цикл Build-Measure-Learn: аналіз ринкових даних, рішення про pivot або persevere.	Продукт, валідований ринком.
Еволюція (безперервне вдосконалення)	Збір якісного зворотного зв'язку, дослідження нових потреб.	Пріоритизація беклогу, регулярні релізи вдосконалень.	Формулювання нових гіпотез для наступного циклу.	Оновлена версія продукту; ідеї для нового циклу.

Як видно з табл. 1.2, ми отримуємо замкнений цикл безперервних інновацій. Кожен етап логічно перетікає в наступний, утворюючи ефективну екосистему [16]:

– Design Thinking гарантує стратегічну якість (чи справді цей продукт потрібен людям?).

– Agile забезпечує тактичну ефективність (як зробити це швидко та адаптивно?).

– Lean Startup виступає механізмом валідації (як приймати рішення в умовах повної невизначеності?).

Звісно, просто впровадити ці фреймворки на папері недостатньо. Щоб цей механізм запрацював, компанії потрібна особлива організаційна культура: тонкий баланс між свободою експериментів та суворою дисципліною виконання. Для фінансового сектору це непросто, адже тут будь-яка інновація стикається з жорсткими вимогами регуляторів та надзвичайно високою ціною помилки [15].

Усі розглянуті методології є універсальними, проте на практиці вони завжди адаптуються під конкретну галузь. Сектор небанківського кредитування - це унікальне середовище, де переплітаються технологічна складність, жорсткий комплаєнс та специфічна модель продажів через посередників (брокерів). Усе це вимагає абсолютно особливого підходу до управління змінами. Як саме організувати інноваційну діяльність у таких реаліях - ми детально розглянемо в наступному підрозділі.

1.3. Галузева специфіка управління інноваційною діяльністю у сфері небанківського кредитування

Небанківське кредитування: сутність та місце у фінансовій системі.

Усі розглянуті раніше теорії та методології є універсальними. Але на практиці управління інноваціями завжди адаптується під конкретну галузь. Сектор небанківського кредитування (Private Credit) - це особливе середовище, де інноваційна діяльність має дуже виражену специфіку, продиктовану унікальною бізнес-моделлю, конкуренцією та правилами гри на ринку [14].

Що таке небанківське кредитування? По суті, це фінансові установи, які видають кредити, але не мають банківської ліцензії і не приймають депозити від населення. Гроші для роботи вони беруть з інших джерел: це може бути власний капітал засновників, кошти інституційних інвесторів, сек'юритизація портфелів або оптові ринки капіталу [28]. Цей ринок дуже строкатий: він охоплює все - від спеціалізованих кредитних фондів до P2P-платформ та сучасних фінтех-кредиторів.

Чому цей сектор стрімко зростає? Фундаментом стала проблема недосконалості ринку капіталу. Класична теорія каже, що всі мають рівний доступ до грошей. Проте в реальності існує «інформаційна асиметрія» - ситуація, коли позичальник завжди знає про свою спроможність платити набагато більше, ніж кредитор. Це блискуче довели Дж. Акерлоф у теорії «ринку лимонів» [29] та Дж. Стігліц у дослідженнях проблеми несприятливого відбору [30].

Через цей інформаційний ризик банки запроваджують жорсткі, стандартизовані вимоги. Відбувається «кредитне раціонування»: система просто відсікає величезну кількість потенційно надійних клієнтів (особливо малий та середній бізнес), бо вони не вписуються в шаблон. Так утворюється «фінансовий розрив» (Funding Gap) - попит є, а банки його не задовольняють [1].

Масштаби цієї проблеми вражають: за оцінками IFC та Світового банку, глобальний дефіцит фінансування для МСБ сягає 5,7 трлн дол. США [13]. А от в Австралії, яка є одним із лідерів ринку Private Credit, небанківські установи

успішно закривають цю прогалину, забезпечуючи вже близько 20–25% від усього обсягу кредитування малого та середнього бізнесу [31, 32].

Якщо підсумувати, принципові відмінності небанківських установ від банків лежать у трьох площинах:

1. Вартість фондування: відсутність дешевих депозитів робить залучення грошей дорожчим, що компенсується вищими ставками для позичальників.

2. Регуляторна свобода: небанки не підпадають під жорсткі пруденційні вимоги щодо достатності капіталу (на кшталт Basel III/IV), що дає їм набагато більше маневреності [33].

3. Гнучкий андеррайтинг: саме ця свобода дозволяє фінтех-кредиторам індивідуально оцінювати та успішно обслуговувати ті ніші, які для великих банків є просто «нерентабельними» через високі витрати на аналіз клієнта.

Драйвери інновацій у небанківському фінансовому секторі. Чому ж сектор небанківського кредитування став таким потужним магнітом для інновацій? Це не випадковість, а результат дії чотирьох головних драйверів, які разом сформували ідеальне середовище для нових продуктів та бізнес-моделей:

Драйвер 1: Регуляторний тиск на класичні банки. Що жорсткішими стають правила гри для банків (наприклад, міжнародні стандарти Basel III/IV або національні вимоги APRA в Австралії), то обережнішими вони стають. Банки змушені скорочувати кредитування і відмовляти тим, хто хоч трохи вибивається зі стандартів. Відбувається ефект «витіснення»: цілком платоспроможні клієнти переходять до небанківського сектору [34]. А щоб ефективно працювати з цим новим потоком, небанкам доводиться створювати інноваційні методи оцінки ризиків.

Драйвер 2: Технологічна революція. Ще десять років тому запуск кредитної установи вимагав величезних інвестицій у власні сервери та IT-інфраструктуру. Сьогодні хмарні платформи (AWS, Azure), API-економіка та штучний інтелект звели ці бар'єри майже до нуля. Завдяки підходу «Composable Banking» (модульна архітектура на базі хмарних SaaS-компонентів) можна

швидко й недорого розгорнути повноцінну кредитно-фінансову платформу [35]. Це дозволило вийти на ринок невеликим, але дуже гнучким командам, які перемагають банківських гігантів не масштабом, а швидкістю та крутим клієнтським досвідом.

Драйвер 3: Нові очікування споживачів. Цифрова трансформація суміжних сфер змінила нас усіх. Сучасні підприємці звикли до миттєвого замовлення таксі в Uber чи доставки в Amazon, і вони переносять ці самі очікування (швидкість, прозорість, персоналізація) на фінансові послуги [36]. Традиційне банківське кредитування, яке розтягується на тижні паперової тяганини, нове покоління сприймає як абсолютний архаїзм.

Драйвер 4: Зміни в податковій та економічній політиці. Інновації стимулюються навіть регуляторними змінами поза фінансовим сектором. Наприклад, держава посилює вимоги до своєчасної сплати податків, змінює правила вирахування відсотків або впроваджує нові екологічні стандарти [37]. Це миттєво створює нові ніші: бізнесу стають потрібні специфічні продукти (кредити на рефінансування податкового боргу чи «зелене» фінансування). І саме гнучкий небанківський сектор найшвидше розробляє під них інноваційні рішення [4].

Особливості управління інноваціями у небанківському кредитуванні

Ці драйвери формують унікальне середовище, в якому управління інноваціями небанківських кредитних установ кардинально відрізняється як від класичних банків, так і від інших галузей економіки.

Особливість 1: Альтернативні методи оцінки кредитоспроможності. Головне завдання інновацій тут - подолати інформаційну асиметрію. Поки банки вимагають ідеальних податкових декларацій та балансів, небанківські кредитори роблять ставку на підхід Alt-Doc (Alternative Documentation). За допомогою машинного навчання вони аналізують банківські виписки (bank statement analysis), що дозволяє побачити реальний грошовий потік бізнесу, сезонність доходів та приховані борги. Крім того, поведінковий скоринг (behavioural

scoring) оцінює транзакційні звички позичальника, даючи значно точнішу й динамічнішу картину, ніж традиційні статичні звіти [2].

Особливість 2: Технологічна інфраструктура ризик-менеджменту. Для небанківської установи ціна кредитної помилки надзвичайно висока. Через менші портфелі вони не можуть «розчинити» збитки від одного дефолту серед тисяч інших кредитів, як це роблять системні банки. Тому інновації в оцінці ризиків - це стратегічний пріоритет. Серед ключових рішень: автоматизовані моделі оцінки застави (Automated Valuation Models, AVM), інтегровані з реєстрами нерухомості, та цифровий комплаєнс (RegTech), який автоматизує процеси KYC (Know Your Customer) та AML (Anti-Money Laundering) через державні бази й біометричну верифікацію.

Особливість 3: Специфіка дистрибуції та модель B2B2C. Якщо в роздрібному банкінгу домінують прямі продажі через додатки чи відділення, то в комерційному небанківському кредитуванні ключовим каналом є брокерська мережа. За моделлю B2B2C першим «користувачем» послуги стає саме фінансовий брокер. Це вимагає подвійної інноваційної стратегії: потрібно створювати ефективні інструменти для брокерів і водночас забезпечувати прозорий досвід для кінцевого позичальника. Ігнорування бодай однієї зі сторін ризикує призвести до втрати або каналу продажів, або самого клієнта.

Особливість 4: «Дилема андеррайтера» (баланс швидкості та якості). Це ключовий управлінський виклик. Надто швидке рішення на основі неповних даних різко збільшує ризик дефолту. А надто повільне - змушує клієнта піти до конкурентів. Тому інновації спрямовані на автоматизацію збору та аналізу даних, щоб прискорити процес без втрати якості. Концептуально це називається «суворою гнучкістю» - коли за інтуїтивно зрозумілим і швидким інтерфейсом прихована глибока та безкомпромісна аналітика.

Порівняльний аналіз моделей управління інноваціями

Щоб наочно підсумувати цю різницю, варто порівняти підходи класичного банку та сучасної інноваційної небанківської компанії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3.

Порівняльний аналіз моделей управління інноваціями

Критерій порівняння	Традиційний банк	Інноваційна небанківська установа (FinTech)
Філософія ризику	Уникнення ризику (Risk Avoidance). Орієнтація на стандартизованих позичальників з ідеальним кредитним профілем.	Управління ризиком (Risk Management). Готовність працювати з нестандартними позичальниками за умови адекватної оцінки та ціноутворення ризику.
Технологічна база	Монолітні легасі-системи (legacy systems) з високою вартістю модифікації та тривалими циклами оновлення.	Мікросервісна або модульна архітектура (Composable Banking), хмарні рішення, API-інтеграції.
Швидкість прийняття кредитних рішень	Тижні або місяці. Багаторівневі кредитні комітети, ручна перевірка документів.	Дні або години. Автоматизований скоринг із людським контролем на фінальному етапі.
Джерела даних для оцінки	Офіційна фінансова звітність (податкові декларації, баланси) - ретроспективні дані.	Транзакційні дані (банківські виписки), поведінкові патерни, альтернативна документація - актуальні дані в реальному часі.
Взаємодія з клієнтом / посередником	Брокер як зовнішній агент. Ручний процес подачі заявок, обмежена прозорість статусу.	Брокер як ключовий користувач цифрової платформи. Портал із трекінгом, API-інтеграція, автоматичні сповіщення.
Організаційна структура інноваційної діяльності	Централізовані R&D-підрозділи або інноваційні лабораторії, відокремлені від основного бізнесу. Тривалі бюджетні цикли.	Інновації як інтегральна функція всієї організації. Крос-функціональні Agile-команди, спринтова організація роботи.

Якщо коротко підсумувати табл. 1.3., напрошується очевидний висновок. Фінтех-компанії перемагають не за рахунок дешевих грошей (тут банки з їхніми депозитами завжди будуть поза конкуренцією), а завдяки шаленій швидкості та вмінню глибоко розуміти клієнта. Традиційні банки фізично не здатні так швидко впроваджувати зміни - їх тягнуть назад застарілі IT-системи, складна бюрократія та консерватизм. Звісно, у небанків є свої слабкі місця: гроші для них обходяться дорожче, ресурсів менше, а залежність від зовнішніх технологічних партнерів - вища.

Отже, управління інноваціями в небанківському кредитуванні - це абсолютно окрема історія. Вона тримається на кількох ключових речах: альтернативному скорингу (щоб бачити реальну картину, а не лише офіційні звіти), подвійній стратегії (коли продукт має бути зручним і для брокера, і для

позичальника), вічному балансуванні між швидкістю та ризиками, а також на гнучкій модульній IT-архітектурі. Саме ці галузеві реалії беруть класичні методології на кшталт Agile, Design Thinking чи Lean Startup, про які ми говорили раніше, і жорстко адаптують їх під живий та вимогливий фінансовий ринок.

Висновки до розділу 1

Підбиваючи підсумки першого розділу, можна зробити кілька ключових висновків:

1. Еволюція інновацій: Розуміння інновацій пройшло величезний шлях від суто технологічних ідей Й. Шумпетера до глибокого системного підходу. У фінансовому секторі все ще складніше: тут інновації мають балансувати між жорстким регулюванням, необхідністю будувати довіру та поєднувати складні технології з максимально простим клієнтським досвідом. Головним рушієм цих змін у фінтеху є інтелектуальний капітал - мізки та досвід крос-функціональних команд.

2. Синергія методологій: Сучасні підходи працюють найкраще не окремо, а разом. Design Thinking гарантує стратегічну якість (ми розуміємо, що потрібно користувачу), Agile забезпечує тактичну ефективність (ми робимо це швидко та гнучко), а Lean Startup перевіряє гіпотези в умовах невизначеності. Разом вони створюють ідеальний замкнений цикл безперервних інновацій.

3. Природа небанківського кредитування: Цей сектор існує і стрімко розвивається завдяки «фінансовому розриву». Класичні банки через інформаційну асиметрію та жорсткі стандарти відсікають багатьох клієнтів. Небанківські кредитори закривають цей розрив саме завдяки інноваціям.

4. Чотири стовпи управління: Галузева специфіка управління інноваціями тут тримається на чотирьох особливостях:

– використання альтернативних даних (Alt-Doc) для кредитного аналізу;

– сучасна інфраструктура ризиків (RegTech та AVM);

– подвійна стратегія розробки (через модель продажів B2B2C - і для брокера, і для клієнта);

– постійне вирішення «дилеми андеррайтера» (пошук балансу між миттєвим рішенням та його якістю).

5. Конкурентні стратегії: Порівняння з банками показує принципову різницю. Банки виграють за рахунок масштабів та дешевого капіталу. Натомість небанківські фінтех-компанії перемагають завдяки шаленій швидкості інноваційного циклу та глибокому розумінню клієнта.

Звісно, усі ці теоретичні концепції потребують перевірки на практиці. Саме тому в наступному розділі ми перейдемо від теорії до реального бізнесу і дослідимо, як ці інноваційні процеси працюють на прикладі конкретної небанківської фінансової установи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КОМПАНІЇ IN2CAPITAL

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії in2Capital

Загальна характеристика та ринкове середовище.

Об'єктом емпіричного дослідження у даній роботі є компанія in2Capital Pty Ltd - небанківська фінансова установа, зареєстрована в Австралії, що спеціалізується на кредитуванні малого та середнього бізнесу (Private Credit / Non-bank Lending). Компанія перебуває на етапі активного становлення: фаза формування концепції та юридичного структурування (pre-seed) була пройдена у 2023 році, розробка мінімально життєздатного продукту та формування технічної команди (seed) - у 2024 році, а вихід на ринок із першими кредитними транзакціями (early launch) розпочався у 2025 році [38].

Діяльність компанії здійснюється в контексті масштабного та динамічного ринку. Загальний обсяг ринку бізнес-кредитування в Австралії перевищує 1,1 трлн авст. дол. (за даними Австралійської банківської асоціації та RBA, квітень 2024 р.), з якого позики МСБ становлять близько половини від цього обсягу [31, 39]. При цьому сегмент небанківського (приватного) кредитування оцінюється приблизно у 50 млрд авст. дол. за обсягом кредитів в обігу і демонструє стійке зростання, що зумовлено факторами, розглянутими у підрозділі 1.3: посиленням пруденційних вимог до банків, технологічною трансформацією та зміною споживчих очікувань [32].

Стратегічне позиціонування in2Capital визначається фокусуванням на сегменті позичальників, що систематично недообслуговуються традиційним банківським сектором. Цільовою аудиторією компанії є самозайняті особи (self-employed), власники малого бізнесу з нерегулярним або сезонним доходом, а також підприємці, чия кредитна історія не відповідає стандартизованим вимогам великих банків, проте чий реальний грошовий потік є достатнім для

обслуговування боргу. Ця стратегія безпосередньо відповідає теоретичній концепції «фінансового розриву» (Funding Gap), розглянутій у підрозділі 1.3: компанія прагне подолати інформаційну асиметрію, що виникає при стандартизованій банківській оцінці, через використання альтернативних методів аналізу кредитоспроможності.

Важливим зовнішнім фактором, що безпосередньо впливає на бізнес-модель компанії, є зміни у податковій політиці Австралії. З 1 липня 2025 року відсотки, що сплачуються за податковим боргом перед Австралійським податковим управлінням (ATO), перестають бути такими, що вираховуються з оподатковуваного доходу [40]. Ця зміна суттєво збільшує реальну вартість податкової заборгованості для підприємців та створює нову ринкову нішу для спеціалізованих кредитних продуктів, спрямованих на рефінансування податкового боргу на вигідніших умовах. Компанія розглядає цю регуляторну зміну як стратегічну можливість для розширення продуктового портфеля [38].

Організаційна структура та кадровий потенціал

Організаційна структура in2Capital має характерні ознаки фінтех-стартапу на стадії раннього зростання: вона є плоскою (мінімальна кількість ієрархічних рівнів), крос-функціональною (працівники поєднують суміжні компетенції) та орієнтованою на швидкість прийняття рішень. Функціонально компанія розподілена на три основні блоки:

– Фронт-офіс (продажі та взаємодія з брокерами) - відповідає за залучення брокерських партнерів, обробку вхідних заявок та підтримку відносин із посередниками. Очолюється директором з продажів та операцій.

– Мідл-офіс (кредитний аналіз та ризик-менеджмент) - здійснює оцінку кредитоспроможності позичальників, верифікацію документів та формування кредитних рішень. Очолюється керівником кредитного департаменту.

– Бек-офіс (технологія та клієнтський досвід) - забезпечує розробку та підтримку технологічної платформи, проєктування інтерфейсів та інтеграцію із

зовнішніми сервісами. Включає технічний департамент та підрозділ клієнтського досвіду.

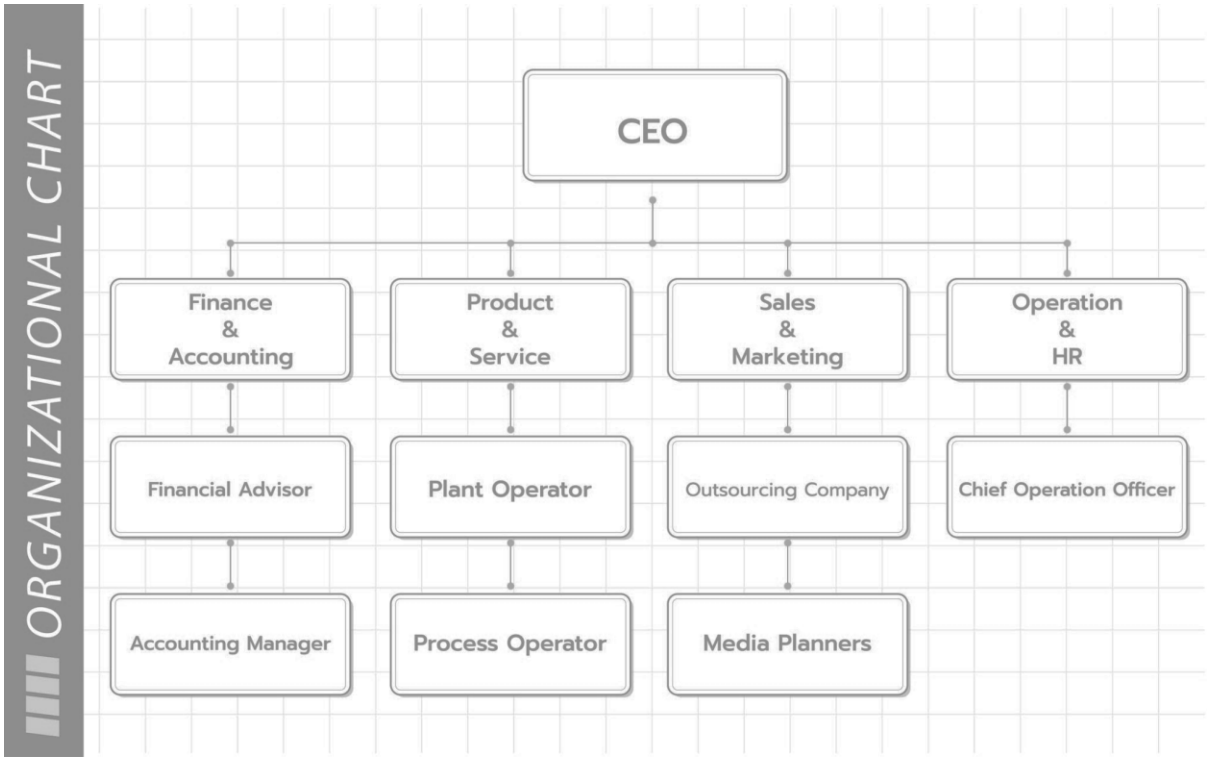

Рис. 1.1. Організаційна структуру підприємства

Джерело: складено автором

Аналіз кадрового потенціалу засвідчує високий рівень експертизи управлінської команди, що поєднує досвід у традиційному фінансовому секторі та технологічному підприємництві.

Д. Верчор (CEO та директор) має понад 30 років професійного досвіду у фінансовому секторі, включаючи роботу у традиційних банківських установах та фінтех-компаніях. Поєднання банківського досвіду з розумінням технологічних можливостей забезпечує стратегічне бачення, необхідне для позиціонування компанії на межі двох секторів.

Дж. Куенка (директор, керівник відділу продажів та операцій) відповідає за операційну ефективність та розвиток брокерської мережі. Його 15-річний досвід у сфері кредитування, зокрема у роботі з брокерськими каналами, є критично важливим для реалізації моделі дистрибуції Broker-led.

Х. Сингх (керівник кредитного департаменту) є ключовою фігурою в архітектурі ризик-менеджменту компанії. Його попередній досвід у Westpac (одному з чотирьох системних банків Австралії) та Angle Finance (небанківський кредитор) забезпечує розуміння як стандартизованих банківських підходів до оцінки ризиків, так і альтернативних методик, характерних для небанківського сектору .

Р. Верчор (технічний директор) очолює технічний департамент та відповідає за розробку, впровадження та підтримку технологічної платформи компанії, включаючи інтеграцію з хмарними сервісами та забезпечення кібербезпеки .

О. Нікіфоров (керівник департаменту клієнтського досвіду) відповідає за продуктовий дизайн, проєктування користувацьких інтерфейсів та впровадження методології Design Thinking у процес розробки кредитних продуктів. Його роль забезпечує людиноцентричний підхід до інноваційної діяльності, що є критичним елементом конкурентної стратегії компанії .

Слід зазначити, що компактність команди, типова для стартапу, створює як переваги (швидкість комунікації, гнучкість, відсутність бюрократії), так і ризики. Основним кадровим ризиком є висока залежність від ключових осіб (key person risk): відхід будь-якого з п'яти керівників може суттєво вплинути на операційну діяльність та стратегічний напрям розвитку компанії.

Аналіз основних економічних показників діяльності

Для проведення коректного економічного аналізу in2Capital необхідно враховувати специфіку фінансового моделювання стартапу на інвестиційній стадії розвитку. Період 2023–2025 років є інвестиційною фазою життєвого циклу компанії, що характеризується відсутністю значного операційного доходу та високим рівнем витрат на створення технологічної інфраструктури, формування команди та отримання необхідних ліцензій.

Примітка: наведені нижче показники є прогнозними та оціночними. Вони сформовані автором на основі екстраполяції даних, представлених в інвестиційній презентації компанії (зокрема, деталізації бюджету на 2026 рік), із

урахуванням галузевих бенчмарків для фінтех-стартапів аналогічної стадії розвитку [38]. Відповідно, їх слід інтерпретувати як обґрунтовані оцінки, а не як дані фінансової звітності, що пройшла аудит.

Таблиця 2.1.

Основні економічні показники діяльності in2Capital (2023–2025 рр.)

Показник	Од. виміру	2023 (Pre-Seed)	2024 (Seed)	2025 (Launch)	Темп зміни 2025/2024
1. Доходи та операційна діяльність					
Чистий операційний дохід	тис. AUD	0,0	0,0	150,0	-
Кількість виданих кредитів	од.	0	0	15	-
Обсяг кредитного портфеля	млн AUD	0,0	0,0	10,5	-
2. Операційні витрати (OPEX)					
Загальні витрати	тис. AUD	320,0	1 580,0	3 100,0	+96,2%
- Витрати на персонал	тис. AUD	180,0	950,0	1 600,0	+68,4%
- R&D та технологічна інфраструктура	тис. AUD	90,0	480,0	1 050,0	+118,8%
- Маркетинг та залучення клієнтів	тис. AUD	10,0	60,0	250,0	+316,7%
- Юридичні та регуляторні витрати	тис. AUD	40,0	90,0	200,0	+122,2%
3. Фінансовий результат					
EBITDA	тис. AUD	(320,0)	(1 580,0)	(2 950,0)	-
Cash Burn Rate (щомісячний)	тис. AUD	~26,7	~131,7	~258,3	+86,7%
4. Показники інноваційності					
Частка R&D у загальних витратах	%	28,1	30,4	33,9	+3,5 п.п.

Аналіз наведених даних в табл. 2.1. дозволяє виявити кілька ключових економічних тенденцій. J-подібна крива витрат. Компанія демонструє класичну для технологічних стартапів динаміку: стрімке зростання витрат (загальні OPEX збільшились з 320 тис. AUD у 2023 році до 3 100 тис. AUD у 2025 році, тобто майже у 10 разів) при мінімальному доході на початковому етапі. Від'ємний показник EBITDA, що поглиблюється з (320) тис. AUD до (2 950) тис. AUD, є

типовим для інвестиційної фази та не свідчить про неефективність, а відображає цілеспрямоване інвестування у створення технологічної платформи та ринкової присутності.

Пріоритетність інвестицій у R&D. Показовою є динаміка частки витрат на дослідження, розробку та технологічну інфраструктуру у загальних витратах: вона зросла з 28,1% у 2023 році до 33,9% у 2025 році, що свідчить про послідовне нарощування інноваційної складової діяльності. Темп зростання витрат на R&D (+118,8% у 2025 порівняно з 2024) перевищує темп зростання загальних витрат (+96,2%), що підтверджує стратегічний пріоритет технологічного розвитку.

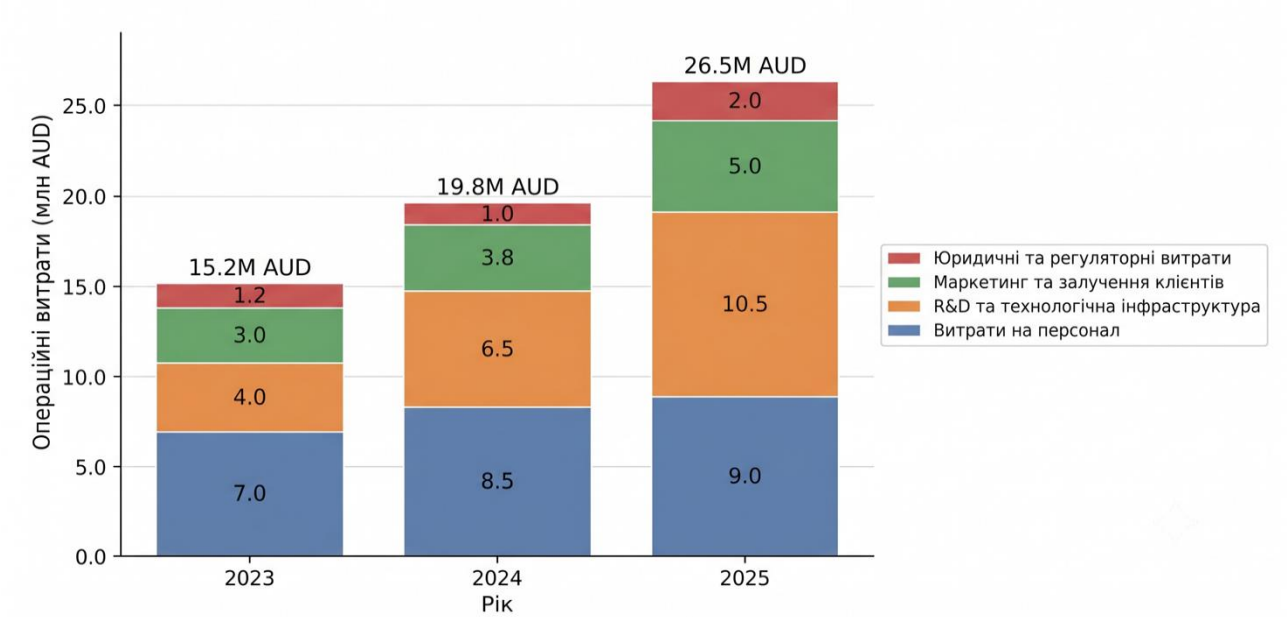

Рис. 2.2: «Динаміка структури операційних витрат in2Capital (2023–2025)».

Джерело: складено автором

Управління ліквідністю. Показник щомісячного використання коштів (Cash Burn Rate) зріс до приблизно 258 тис. AUD у 2025 році. Цей показник є критичним для оцінки фінансової стійкості стартапу, оскільки визначає так званий «запас часу» (runway) - період, протягом якого компанія може функціонувати без додаткового залучення фінансування. Висока швидкість «спалювання» коштів є типовою для стадії запуску та потребує чіткого планування наступних раундів залучення капіталу.

Маркетингові витрати. Найвищий темп зростання демонструють витрати на маркетинг та залучення клієнтів (+316,7%), що відображає перехід компанії від стадії розробки до стадії активного виходу на ринок та залучення брокерських партнерів. Продуктовий портфель in2Capital сформовано з метою покриття основних потреб малого бізнесу у фінансуванні, забезпеченому нерухомістю. Портфель включає чотири кредитні продукти, що відрізняються за терміновістю, цільовим призначенням та профілем ризику (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Продуктовий портфель in2Capital

Продукт	Тип кредиту	Термін	Максимальна сума	Цільова аудиторія	Ключова особливість
Business Alt Doc (Mortgage)	Довгостроковий, під заставу житлової нерухомості	До 30 років	3 млн AUD	Самозайняті особи, підприємці з нерегулярним доходом	Оцінка за альтернативною документацією (банківські виписки замість податкових декларацій)
Bridging / Private Lending	Короткостроковий, під заставу нерухомості	6–24 місяці	Перша іпотека (1st Mortgage): до $2,000,000.Друга іпотека (2nd Mortgage): до $500,000.	Позичальники, що потребують термінового фінансування (купівля на аукціоні, рефінансування)	Швидкість прийняття рішення як ключова ціннісна пропозиція
Business Line of Credit (LOC)	Револьверна кредитна лінія	Поновлювана	Абсолютний максимум LOC: становить $500,000 для позичальників із реєстрацією GST понад 24 місяці.	Малий бізнес із потребою у поповненні обігових коштів	Вимога щомісячного обороту по рахунку як інструмент моніторингу
Construction Finance	Цільове фінансування будівництва	На період будівництва	До 5 млн AUD	Забудовники малих та середніх проєктів	Обмеження - не більше 15% загального портфеля компанії (диверсифікація ризику)

Основним кредитним продуктом компанії є Business Alt Doc - довгострокова іпотека для самозайнятих осіб, що оцінюється на підставі альтернативної документації. Цей продукт безпосередньо реалізує концепцію подолання «фінансового розриву»: він призначений для позичальників, яким банк відмовив через невідповідність стандартним вимогам до документації, проте чий реальний грошовий потік, зафіксований у банківських виписках, підтверджує платоспроможність.

Ключовою конкурентною перевагою in2Capital, що відрізняє компанію від інших небанківських кредиторів, є поєднання двох характеристик, які на ринку, як правило, існують окремо: швидкості прийняття рішень, характерної для брідж-кредиторів (компаній, що спеціалізуються на короткостроковому фінансуванні), та довгострокових кредитних рішень, характерних для великих небанківських установ. Іншими словами, компанія прагне забезпечити термін прийняття рішення у кілька днів (що є нормою для брідж-кредитування) для продуктів із терміном до 30 років (що є нормою для іпотечного кредитування)/

На конкурентному ландшафті небанківського кредитування Австралії in2Capital конкурує з усталеними гравцями, серед яких: RedZed (спеціалізація на Alt Doc кредитуванні), Thinktank (комерційна іпотека), Firstmac (онлайн-кредитування) та Liberty Financial (широкий спектр небанківських продуктів). Основною відмінністю in2Capital від зазначених конкурентів є те, що компанія будує технологічну платформу «з нуля» (greenfield development), без обтяження легасі-системами, що надає їй потенційну перевагу у швидкості впровадження інновацій. Водночас це створює і ризик: конкуренти мають усталену брокерську мережу, впізнаваність бренду та підтверджену кредитну історію портфеля, тоді як in2Capital лише формує ці активи.

Стратегія дистрибуції компанії базується на моделі Broker-led: in2Capital не взаємодіє з позичальниками напряму, а працює виключно через мережу ліцензованих фінансових брокерів. Ця модель, з одного боку, суттєво знижує витрати на залучення кінцевого клієнта та забезпечує доступ до великого пулу потенційних позичальників. З іншого боку, вона створює залежність від

брокерського каналу та вимагає постійних інвестицій у створення інструментів, що підвищують ефективність роботи брокера з платформою компанії, - що, як було визначено у підрозділі 1.3, є одним із ключових напрямів інноваційної діяльності у секторі небанківського кредитування.

Проведений аналіз організаційно-економічних характеристик in2Capital засвідчує, що компанія має характерні ознаки інноваційного фінтех-підприємства на стадії раннього зростання: компактну крос-функціональну команду з високим рівнем галузевої експертизи, чітке стратегічне позиціонування у ніші «фінансового розриву», продуктовий портфель, орієнтований на недообслуговувані банками сегменти, та типову для стартапу інвестиційну модель із плановою збитковістю. Водночас компанія стикається з об'єктивними обмеженнями: кадровою залежністю від ключових осіб, високим рівнем використання коштів та необхідністю конкурувати з усталеними гравцями, що мають значно більші ресурси. Для оцінки того, яким чином компанія організовує свою інноваційну діяльність як інструмент подолання цих обмежень, необхідно провести детальний аналіз системи управління інноваціями, чому присвячено наступний підрозділ.

2.2. Оцінка системи управління інноваційною діяльністю компанії in2Capital

Технологічна інфраструктура інноваційної діяльності.

Як було визначено у підрозділі 1.2, модель відкритих інновацій Г. Чесбро передбачає цілеспрямоване використання підприємством зовнішніх потоків знань та технологій для прискорення власного інноваційного процесу [18]. Аналіз технологічної інфраструктури in2Capital засвідчує, що компанія послідовно реалізує цю модель через архітектурний підхід, відомий як «Composable Banking» - модульна побудова фінансової платформи з використанням спеціалізованих хмарних компонентів зовнішніх провайдерів, інтегрованих через програмні інтерфейси (API).

Принципова відмінність цього підходу від традиційної моделі полягає у відмові від розробки монолітної системи власними силами. Замість багаторічного та капіталомісткого процесу створення єдиної інтегрованої платформи (що є характерним для великих банків із їхніми легасі-системами), компанія формує технологічну екосистему з найкращих спеціалізованих рішень, кожне з яких виконує чітко визначену функцію. У термінах теорії відкритих інновацій, кожен компонент стеку є «вхідним потоком знань» - зовнішньою технологією, що інтегрується у внутрішній інноваційний процес підприємства.

Структуру технологічного стеку компанії систематизовано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Компоненти технологічного стеку in2Capital

Компонент	Функціональна роль	Інноваційна перевага	Традиційна альтернатива
1	2	3	4
Pismo (Core Banking)	Хмарне ядро системи: ведення головної книги (ledger), управління рахунками, процесинг фінансових транзакцій	Cloud-native архітектура, API-first підхід, масштабування без зміни архітектури, оплата за фактичне використання	Oracle Flexcube, SAP Banking - монолітні системи з високою вартістю впровадження та модифікації
Persona (Identity Verification)	Автоматизована ідентифікація клієнтів: біометрична верифікація (розпізнавання обличчя), перевірка документів, KYC/AML-скринінг	Реалізація концепції «Zero Human Touch» на етапі онбордингу - верифікація без участі оператора	Ручна перевірка документів кредитним офіцером, паперовий KYC-процес
n8n (Workflow Automation)	Оркестрація робочих процесів: інтеграція брокерського порталу, кредитного рушія, зовнішніх бюро кредитних історій	Low-code платформа: бізнес-аналітики можуть налаштовувати кредитні правила та автоматизації без участі програмістів	Жорстко запрограмовані бізнес-процеси, зміна яких потребує участі IT-відділу та тривалого циклу розробки
CrowdStrike Falcon (Cybersecurity)	Кібербезпека: AI-базоване виявлення та нейтралізація загроз на кінцевих точках у реальному часі	Проактивне виявлення загроз за допомогою машинного навчання замість реактивного реагування на інциденти	Традиційне антивірусне ПЗ, засноване на базах сигнатур відомих загроз

Аналіз технологічної інфраструктури з позиції теорії інновацій дозволяє зробити кілька важливих спостережень.

По-перше, обраний підхід Composable Banking є емпіричним підтвердженням релевантності моделі відкритих інновацій для фінтех-сектору. Компанія свідомо відмовляється від стратегії «закритих інновацій» (розробка всього всередині) на користь інтеграції зовнішніх спеціалізованих рішень, що дозволяє скоротити час виходу на ринок та зосередити внутрішні ресурси на створенні унікальної ціннісної пропозиції - логіці кредитних рішень та клієнтському досвіді.

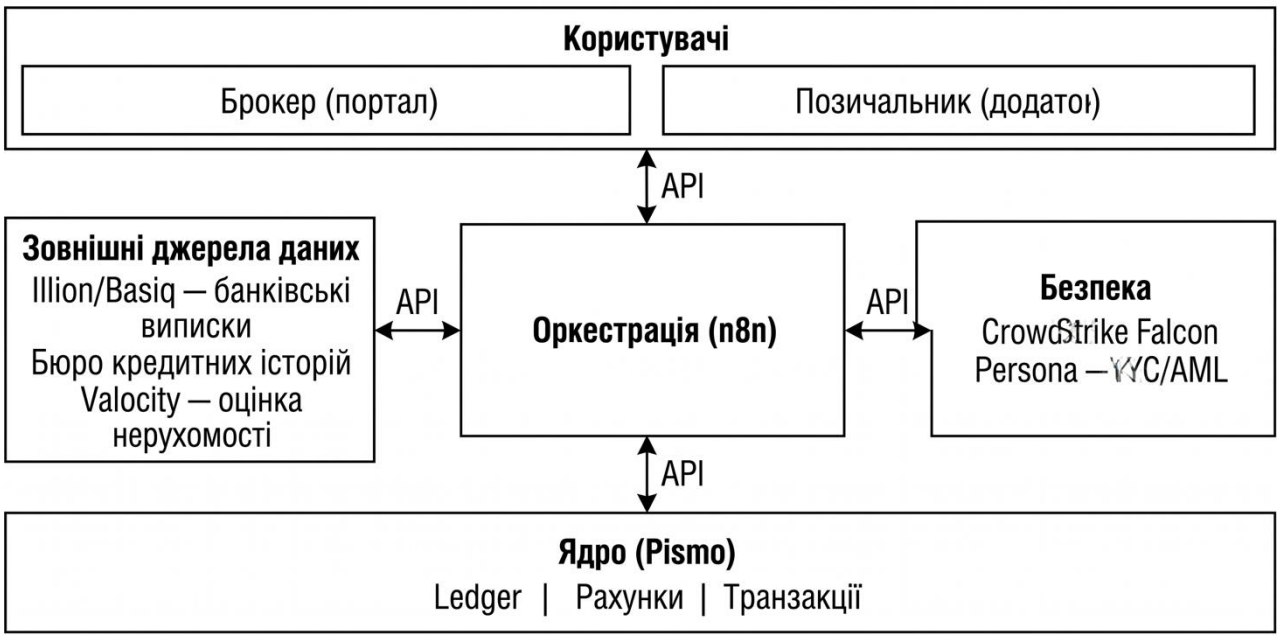

Рис. 2.3. «Архітектура технологічної платформи in2Capital»

По-друге, використання low-code платформи n8n як оркестратора бізнес-процесів має стратегічне значення для управління інноваціями. Можливість налаштування кредитних правил без участі програмістів означає, що інноваційний цикл «гіпотеза - реалізація - тестування» (відповідно до моделі Lean Startup, розглянутої у підрозділі 1.2) може бути суттєво скорочений, оскільки бізнес-команда отримує автономність у проведенні експериментів.

Водночас обраний підхід має суттєві ризики, які необхідно враховувати. Ризик залежності від постачальників (vendor lock-in): критична залежність від Pismo як ядра системи означає, що зміна провайдера у разі погіршення умов обслуговування, зміни цінової політики або припинення підтримки потребуватиме масштабної та дорогої міграції. Ризик інтеграційної складності: зростання кількості зовнішніх компонентів збільшує кількість потенційних точок відмови та ускладнює діагностику проблем. Ризик конфіденційності даних: передача чутливих фінансових даних клієнтів зовнішнім провайдерам (Illion, Persona) потребує ретельного управління ризиками інформаційної безпеки та відповідності регуляторним вимогам щодо захисту персональних даних.

Аналіз інноваційного процесу: реалізація Design Thinking та Agile

Як було визначено у підрозділі 1.2, Design Thinking є людиноцентричною методологією, що відповідає на питання «що і для кого створювати?», тоді як Agile забезпечує ефективну відповідь на питання «як швидко створити?». Аналіз інноваційного процесу in2Capital засвідчує, що компанія застосовує обидві методології у їх синергії, хоча ступінь формалізації та зрілості цього застосування потребує критичної оцінки.

Реалізація Design Thinking. Дизайн-стратегія компанії базується на систематичному дослідженні потреб двох ключових груп користувачів, формалізованих у вигляді персон - узагальнених портретів типових представників цільової аудиторії [41].

Персона «Маркус» представляє фінансового брокера - первинного користувача платформи у моделі Broker-led. Дослідження (що відповідає етапу *Empathize* у моделі Design Thinking) виявило, що основною проблемою брокера є не стільки відмова у кредиті, скільки невизначеність процесу - відсутність інформації про статус заявки, неможливість прогнозувати термін рішення та необхідність витрачати час на телефонні уточнення. Ця проблема була

сформульована (етап *Define*) як проблема «чорної скриньки» - непрозорості процесу для зовнішнього користувача.

Персона «Аїша» представляє кінцевого позичальника - власницю малого бізнесу, якій банк відмовив у кредиті. Дослідження виявило емоційний вимір проблеми: страх перед прихованими комісіями, нерозуміння причин банківської відмови, відчуття безпорадності перед складною фінансовою системою. Ця проблема була визначена як проблема довіри та прозорості у взаємодії з фінансовою установою.

На етапі генерації рішень (етап *Ideate*) було розроблено три ключові інноваційні відповіді на ідентифіковані проблеми:

– Інтелектуальний аналіз банківських виписок - замість ручного аналізу PDF-файлів кредитним аналітиком система через інтеграцію з Illion/Basiq автоматично отримує транзакційні дані, категоризує їх за допомогою алгоритмів штучного інтелекту (виділяє регулярний дохід, операційні витрати, приховані зобов'язання - гемблінг, BNPL-сервіси) та формує структурований фінансовий профіль позичальника. Це рішення безпосередньо реалізує концепцію Alt-Doc (альтернативної документації), визначену у підрозділі 1.3 як одну з ключових особливостей інноваційної діяльності у небанківському кредитуванні.

– Брокерський портал із системою трекінгу - єдиний цифровий простір, де брокер у реальному часі відстежує статус кожної заявки на всіх етапах обробки: подача - верифікація особи - оцінка нерухомості - кредитний аналіз - рішення - видача коштів. Це рішення спрямоване на ліквідацію проблеми «чорної скриньки» та реалізує принцип прозорості, визначений як критичний для моделі B2B2C-дистрибуції (підрозділ 1.3).

– Алгоритмічна класифікація нерухомості - автоматизована система, що класифікує заставне майно за рівнем ризику на основі сукупності параметрів (локація, тип нерухомості, ринкові тренди), знижуючи суб'єктивність людської оцінки.

Етапи *Prototype* та *Test* реалізуються через інструменти прототипування інтерфейсів та юзабіліті-тестування, включаючи аналіз теплових карт (heatmaps) та запис сесій взаємодії користувачів із платформою.

Окремої уваги заслуговує інструмент «Quick Quote» (Швидка котирування), який є прикладом реалізації концепції MVP (Minimum Viable Product), розглянутої у підрозділі 1.2 у контексті методології Lean Startup. Quick Quote дозволяє брокеру отримати попереднє індикативне рішення за кілька хвилин на основі мінімального набору вхідних даних (сума кредиту, тип нерухомості, приблизний дохід), без необхідності збирати повний пакет документів. Цей інструмент суттєво знижує бар'єр входу для брокера та скорочує час від першого контакту до подачі повної заявки, реалізуючи принцип «ранньої поставки цінності», що є одним із фундаментальних принципів Agile-підходу.

Реалізація Agile-менеджменту. Організація інноваційного процесу у in2Capital базується на ключових елементах Agile-підходу. Робота технічної та продуктової команди структурована через спринти тривалістю одна-два тижні, що забезпечує регулярний ритм поставки інкрементів продукту та можливість коригування напряму розробки після кожної ітерації. Формування крос-функціональних команд, у яких кредитний аналітик, розробник та дизайнер клієнтського досвіду працюють спільно над одним завданням, руйнує функціональні бар'єри та прискорює комунікацію.

Стратегія «Rigorous yet Transparent». Інтегруючим елементом інноваційної стратегії компанії є підхід, що був визначений у дизайн-стратегії як «Суворо, але прозоро» (Rigorous yet Transparent). Цей підхід є практичною відповіддю на «дилему андеррайтера», описану у підрозділі 1.3 як одну з ключових особливостей управління інноваціями у небанківському кредитуванні - необхідність одночасного забезпечення швидкості та якості кредитного рішення.

Стратегія реалізується через розділення двох площин:

– Площина суворості (back-end): На рівні, невидимому для користувача, система здійснює глибокий багатофакторний аналіз - AI-обробка банківських виписок, біометрична верифікація через Persona, автоматизоване

звернення до бюро кредитних історій, алгоритмічна оцінка застави. Якість аналізу не поступається, а у деяких аспектах перевищує традиційний банківський андеррайтинг.

– Площина прозорості (front-end): На рівні, видимому для користувача, складність аналізу прихована за інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом. Брокер та позичальник бачать прозорий процес із зрозумілими етапами, очікуваними термінами та зворотним зв'язком у реальному часі.

Таке поєднання дозволяє вирішити дилему «швидкість vs якість» не через компроміс (жертвуючи одним на користь іншого), а через технологічну інновацію, що підвищує обидва параметри одночасно.

Критична оцінка реалізації методологій потребує зазначення кількох обмежень. По-перше, ступінь формалізації Design Thinking у компанії на стадії стартапу є відносно невисоким: дослідження користувачів проводиться переважно засновниками та керівниками, а не спеціалізованою дослідницькою командою, що може створювати ризик когнітивних упереджень. По-друге, компактність команди, що є перевагою для швидкості Agile-процесу, одночасно обмежує можливості паралельної роботи над кількома інноваційними проєктами. По-третє, відсутність формалізованої системи метрик інноваційної діяльності (innovation KPIs) ускладнює об'єктивну оцінку ефективності інноваційного процесу.

Показники інноваційної активності

Для кількісної оцінки інноваційної діяльності in2Capital доцільно проаналізувати сукупність показників, що характеризують інтенсивність та спрямованість інноваційних зусиль компанії.

Частка витрат на R&D у загальних операційних витратах є одним із базових індикаторів інноваційної активності підприємства. Як було зазначено у підрозділі 2.1, цей показник для in2Capital демонструє стійку зростаючу динаміку: 28,1% у 2023 році, 30,4% у 2024 році та 33,9% у 2025 році. Порівняння з галузевими бенчмарками засвідчує, що цей рівень є відповідним до галузевого бенчмарку для early-stage фінтех-компаній, для яких характерний діапазон 25–

35% витрат на R&D [42, 43]. Зростаюча динаміка свідчить про послідовне нарощування інноваційної компоненти у структурі діяльності компанії.

Кількість інтеграцій із зовнішніми сервісами є специфічним індикатором, що відображає ступінь відкритості інноваційної моделі підприємства (відповідно до концепції відкритих інновацій Г. Чесбро, розглянутої у підрозділі 1.2). На момент аналізу технологічна платформа in2Capital інтегрована з мінімум п'ятьма зовнішніми спеціалізованими провайдерами: Pismo (ядро), Persona (верифікація), n8n (оркестрація), Illion/Basiq (банківські дані) та CrowdStrike (кібербезпека). Кожна інтеграція є результатом цілеспрямованого інноваційного рішення - вибору оптимального зовнішнього компонента замість внутрішньої розробки.

Час виведення продукту на ринок (Time-to-Market) є критичним показником ефективності інноваційного процесу. Загальний цикл від формування концепції (2023) до першої кредитної транзакції (2025) становить приблизно 18–24 місяці, що відповідає галузевому бенчмарку для кредитних фінтех-платформ із кастомною розробкою (від 12 до 24 місяців для traditional build). цей показник відповідає галузевій нормі: за даними аналітиків галузі, запуск фінтех-компанії з нуля займає від 12 до 24 місяців залежно від регуляторної юрисдикції та технологічної складності продукту [44, 45].

Показники інноваційної продуктивності на поточному етапі розвитку компанії мають обмежену інформативність, оскільки основні продуктові інновації перебувають на стадії впровадження. У перспективі критичними метриками стануть: конверсія від Quick Quote до повної заявки (як показник ефективності MVP), середній час прийняття кредитного рішення (як показник ефективності AI-автоматизації), Net Promoter Score брокерів (як показник якості клієнтського досвіду).

Відповідно до класифікації інновацій, наведеної у підрозділі 1.1, інноваційна діяльність in2Capital охоплює усі чотири типи за Керівництвом Осло: продуктові інновації (Alt Doc кредитування, Construction Finance), процесні інновації (AI-аналіз банківських виписок, автоматизована верифікація),

організаційні інновації (крос-функціональні Agile-команди, плоска структура) та маркетингові інновації (брокерський портал, Quick Quote як новий канал взаємодії). Ця комплексність є характерною ознакою системного підходу до інноваційної діяльності, що виходить за межі суто технологічних нововведень.

Проведена оцінка системи управління інноваційною діяльністю in2Capital засвідчує, що компанія має розвинену технологічну інфраструктуру, побудовану на принципах відкритих інновацій та модульної архітектури, та застосовує сучасні методології управління інноваціями (Design Thinking, Agile, Lean Startup) у їхній синергії. Водночас виявлено низку обмежень та ризиків: залежність від зовнішніх технологічних провайдерів, недостатню формалізацію інноваційного процесу та відсутність системи метрик інноваційної діяльності. Для формування цілісної картини необхідно провести комплексну діагностику сильних та слабких сторін, можливостей та загроз інноваційної діяльності компанії, чому присвячено наступний підрозділ.

2.3. Діагностика проблем та можливостей розвитку інноваційної діяльності

Ідентифікація проблемних зон інноваційної діяльності

Аналіз організаційно-економічної діяльності (підрозділ 2.1) та системи управління інноваціями (підрозділ 2.2) компанії in2Capital дозволив виявити низку проблемних зон, що потребують управлінського втручання. Систематизація цих проблем за принципом причинно-наслідкового зв'язку подана у табл. 2.4.

Аналіз табл. 2.4. засвідчує, що виявлені проблеми є взаємопов'язаними та утворюють своєрідне «замкнене коло» на стадії раннього зростання: відсутність track record - обмежена довіра брокерів - повільне зростання портфеля - складність залучення фондування - обмеження ресурсів для інноваційної діяльності. Розрив цього кола потребує комплексного підходу, що одночасно адресує кілька проблемних зон.

Таблиця 2.4

Ключові проблемні зони інноваційної діяльності in2Capital

Проблема	Причина	Наслідок для інноваційної діяльності	Потенційний напрям вирішення
1	2	3	4
1. Відсутність підтвердженої кредитної історії портфеля (track record)	Компанія перебуває на стадії раннього запуску (early launch); перші кредити видано лише у 2025 р.	Обмежена довіра з боку брокерів та інституційних інвесторів; складність залучення фондування для масштабування інноваційних продуктів	Пріоритетне формування кредитного портфеля з низьким рівнем дефолтів; публікація результатів для підвищення довіри
2. Висока залежність від зовнішніх технологічних провайдерів (vendor lock-in)	Архітектура Composable Banking передбачає критичну залежність від Pismo (ядро), Persona (KYC), n8n (оркестрація)	Ризик втрати контролю над ключовими бізнес-процесами у разі зміни умов провайдерами; обмежена можливість кастомізації	Розробка стратегії мультивендорності; створення абстрактних інтерфейсних шарів між власною логікою та зовнішніми сервісами
3. Високий Cash Burn Rate та залежність від зовнішнього фінансування	Інвестиційна фаза: витрати на R&D та персонал зростають швидше за доходи (~258 тис. AUD/міс у 2025 р.)	Ризик скорочення або призупинення інноваційних проєктів у разі затримки залучення наступного раунду фінансування	Оптимізація структури витрат; пріоритизація інноваційних проєктів за критерієм ROI; диверсифікація джерел фінансування
4. Відсутність формалізованої системи KPI інноваційної діяльності	Стадія стартапу: фокус на швидкості розробки, а не на вимірюванні її ефективності	Неможливість об'єктивно оцінити результативність інноваційних зусиль; ризик неефективного розподілу ресурсів між проєктами	Впровадження системи метрик: конверсія Quick Quote, Time-to-Decision, NPS брокерів, частка автоматизованих рішень
5. Обмежена впізнаваність бренду серед брокерської мережі	Новий гравець на ринку з усталеними конкурентами (RedZed, Liberty - десятиліття присутності)	Повільне нарощування потоку заявок; брокери надають перевагу відомим кредиторам з підтвердженою репутацією	Інвестиції у брокерський маркетинг; участь у галузевих конференціях; реферальні програми; демонстрація технологічної переваги через якість сервісу

SWOT-аналіз інноваційної діяльності

Для формування цілісної картини стану інноваційної діяльності in2Capital проведено SWOT-аналіз, що інтегрує внутрішні фактори (сильні та слабкі

сторони) із зовнішніми (можливості та загрози). Результати систематизовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

SWOT-аналіз інноваційної діяльності in2Capital

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
S1. Передова технологічна база (Composable Banking): greenfield-розробка без обтяження легасі-системами забезпечує гнучкість та швидкість впровадження інновацій	W1. Відсутність підтвердженої кредитної історії портфеля: компанія не має статистики дефолтів, що обмежує довіру інвесторів та брокерів
S2. Команда з подвійною експертизою: унікальне поєднання досвіду традиційного банківського сектору (30+ років, Westpac) та фінтех-підприємництва	W2. Висока залежність від ключових осіб (key person risk): компактна команда з 5 керівників, кожен з яких є незамінним
S3. Системне застосування Design Thinking: формалізована дизайн-стратегія з персонами, дослідженнями та прототипуванням забезпечує людиноцентричність інновацій	W3. Високий Cash Burn Rate (~258 тис. AUD/міс) створює залежність від зовнішнього фінансування та обмежує горизонт планування
S4. Високий рівень інвестицій у R&D (33,9% витрат у 2025 р.) із зростаючою динамікою	W4. Відсутність формалізованих KPI інноваційної діяльності ускладнює об'єктивну оцінку ефективності
S5. Стратегія «Rigorous yet Transparent» вирішує «дилему андеррайтера» через технологічну інновацію	W5. Залежність від зовнішніх провайдерів (vendor lock-in) та обмежена впізнаваність бренду
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
O1. Регуляторні зміни ATO (з 01.07.2025): нова ніша рефінансування податкового боргу для малого бізнесу	T1. Зростання конкуренції: існуючі гравці (RedZed, Thinktank, Liberty) нарощують технологічні інвестиції
O2. Зростання ринку Private Credit в Австралії	T2. Макроекономічна нестабільність: високі відсоткові ставки можуть знизити попит на кредитування
O3. Посилення вимог Basel III/IV до банків продовжує «витіснення» позичальників до небанківського сектору	T3. Регуляторні ризики: потенційне посилення регулювання небанківського сектору з боку APRA та ASIC
O4. Розвиток Open Banking (Consumer Data Right) в Австралії розширює доступ до даних для альтернативного скорингу	T4. Зростання кіберзагроз для фінансових установ: витік даних може мати катастрофічні наслідки для репутації
O5. Можливість масштабування платформи на суміжні продукти (SMSF lending, equipment finance)	T5. Ризик зростання вартості оптового фондування на ринках капіталу

На основі проведеного SWOT-аналізу сформовано матрицю стратегічних альтернатив, що визначає можливі напрями вдосконалення управління інноваційною діяльністю.

SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей). Використати передову технологічну базу (S1) та високий рівень R&D-інвестицій (S4) для швидкої розробки спеціалізованих кредитних продуктів рефінансування податкового боргу (O1), випередивши конкурентів із легасі-системами. Застосувати дизайн-стратегію (S3) для створення оптимального клієнтського досвіду у нових продуктах, розроблених під можливості Open Banking (O4).

ST-стратегія (використання сильних сторін для протидії загрозам). Використати стратегію «Rigorous yet Transparent» (S5) та AI-автоматизацію для забезпечення якості кредитних рішень в умовах макроекономічної нестабільності (T2) - глибокий аналіз грошового потоку позичальника знижує ризик дефолту навіть у несприятливих умовах. Спиратися на подвійну експертизу команди (S2) для проактивної адаптації до потенційних регуляторних змін (T3).

WO-стратегія (подолання слабкостей за рахунок можливостей). Використати зростання ринку (O2) та нову нішу ATO (O1) для прискореного формування кредитного портфеля та подолання проблеми відсутності track record (W1). Використати можливості Open Banking (O4) для зниження залежності від окремих провайдерів банківських даних (W5) через диверсифікацію джерел інформації.

WT-стратегія (мінімізація слабкостей та загроз). Впровадити формалізовану систему KPI інноваційної діяльності (подолання W4) для оптимізації розподілу обмежених ресурсів (W3) в умовах зростання конкуренції (T1). Розробити план наступності (succession planning) для зниження key person risk (W2) в умовах потенційного посилення регуляторних вимог до корпоративного управління (T3).

Порівняльний аналіз з конкурентами

Для контекстуалізації позиції in2Capital на ринку проведено порівняльний аналіз інноваційності компанії та основних конкурентів у секторі небанківського кредитування Австралії (табл. 2.6). Оцінка здійснена за п'ятибальною шкалою, де 1 - мінімальний рівень, 5 - максимальний рівень за відповідним критерієм.

Примітка: оцінки у таблиці є результатом експертного аналізу автора на основі доступної інформації та мають індикативний характер. Для підвищення об'єктивності доцільним було б проведення опитування брокерів, що виходить за межі даного дослідження.

Аналіз табл. 2.6 дозволяє зробити кілька важливих спостережень.

По-перше, in2Capital має виражену конкурентну перевагу у технологічному вимірі інноваційності: технологічна база, продуктова гнучкість та клієнтський досвід оцінені на максимальному рівні. Це є прямим наслідком greenfield-підходу до розробки - відсутність легасі-систем дозволяє будувати платформу на основі найсучасніших рішень без компромісів зворотної сумісності. Жоден з усталених конкурентів не має такої переваги, оскільки всі вони розвивали свої системи еволюційно протягом років.

Таблиця 2.6.

Порівняльний аналіз інноваційності небанківських кредиторів Австралії

Критерій інноваційності	in2Capital	RedZed	Thinktank	Liberty Financial
Технологічна база (сучасність архітектури, cloud-native, API-first)	5	3	3	3
Швидкість прийняття рішень (Time-to-Decision)	4	3	3	2
Продуктова гнучкість (здатність швидко створювати нові продукти)	5	3	2	4
Ступінь автоматизації (AI-скоринг, автоматизація KYC, workflow)	4	3	2	3
Клієнтський досвід (UX порталу, прозорість, трекінг)	5	2	2	3
Впізнаваність бренду (серед брокерів)	1	5	4	5
Track record (підтверджена якість портфеля)	1	5	5	5
Фінансова стійкість (доступ до фондування, масштаб)	1	4	4	5

По-друге, компанія суттєво поступається конкурентам у трьох критичних вимірах: впізнаваність бренду, track record та фінансова стійкість. Ці три параметри є взаємопов'язаними та відображають об'єктивну реальність стартапу на ранній стадії. Важливо зазначити, що ці показники не є наслідком управлінських помилок, а є природною характеристикою етапу життєвого циклу.

Водночас саме вони становлять найбільший ризик: брокери, як правило, є консервативними у виборі кредитних партнерів та надають перевагу установам із підтвердженою репутацією.

По-третє, порівняння виявляє стратегічний виклик: конкуренти не стоять на місці. RedZed та Liberty Financial також інвестують у технологічну модернізацію, хоча й обмежені своїми легасі-системами. Це означає, що «вікно можливостей» для in2Capital, засноване на технологічній перевазі, має обмежений часовий горизонт, протягом якого компанія має конвертувати технологічну перевагу у ринкову позицію (track record, брокерська мережа, обсяг портфеля).

Таким чином, діагностика проблем та можливостей засвідчила, що in2Capital перебуває у стратегічній позиції, характерній для інноваційного стартапу: значна технологічна перевага поєднується з дефіцитом ринкового визнання та фінансових ресурсів. Ключовим завданням є конвертація технологічної переваги у стійку конкурентну позицію до того, як усталені гравці скоротять технологічний розрив.

Висновки до розділу 2

Аналіз показав, що in2Capital є типовим представником інноваційного фінтех-підприємства на стадії раннього зростання, що функціонує в сприятливому ринковому середовищі небанківського кредитування Австралії. Компанія має чітке стратегічне позиціонування у ніші «фінансового розриву», диверсифікований продуктовий портфель з чотирьох кредитних продуктів та компактну крос-функціональну команду з високим рівнем галузевої експертизи. Економічна модель періоду 2023–2025 років характеризується плановою збитковістю, типовою для інвестиційної фази, з пріоритетним інвестуванням у R&D (33,9% витрат у 2025 р.).

Встановлено, що система управління інноваціями компанії побудована на принципах моделі відкритих інновацій (Composable Banking) та інтегрує сучасні

методології управління інноваційними процесами - Design Thinking, Agile та Lean Startup - у їхній синергії. Технологічна платформа, що складається зі спеціалізованих хмарних компонентів (Pismo, Persona, n8n, CrowdStrike), забезпечує гнучкість та швидкість інноваційного циклу, недосяжну для конкурентів із легасі-системами.

Виявлено, що стратегія «Rigorous yet Transparent» є практичною відповіддю на «дилему андеррайтера» - ключову галузеву проблему, ідентифіковану у теоретичному розділі роботи. Поєднання глибокого AI-аналізу на рівні бек-енду та прозорого інтуїтивного інтерфейсу на рівні фронт-енду дозволяє одночасно підвищувати і швидкість, і якість кредитного рішення, що є суттєвою інноваційною перевагою.

Діагностовано, що основними проблемними зонами інноваційної діяльності є: відсутність підтвердженої кредитної історії портфеля, висока залежність від ключових осіб та зовнішніх технологічних провайдерів, обмежена впізнаваність бренду серед брокерів та відсутність формалізованої системи KPI інноваційної діяльності. Порівняльний аналіз з конкурентами (RedZed, Thinktank, Liberty Financial) підтвердив наявність значної технологічної переваги in2Capital, яка, водночас, компенсується суттєвим відставанням у ринковому визнанні та фінансовій стійкості.

Визначено, що ключовим стратегічним завданням компанії є конвертація технологічної переваги у стійку ринкову позицію в умовах обмеженого «вікна можливостей». SWOT-аналіз та матриця стратегічних альтернатив засвідчили, що найперспективнішим напрямом є впровадження автоматизованої системи прийняття кредитних рішень, яка дозволить одночасно підвищити конверсію заявок, знизити операційні витрати та прискорити формування кредитного портфеля. Виявлені проблеми та можливості обумовлюють необхідність розробки конкретних заходів щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю, чому присвячено третій розділ роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ IN2CAPITAL

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю

Обґрунтування напрямів вдосконалення

Діагностика, проведена у Розділі 2, виявила комплекс взаємопов'язаних проблем інноваційної діяльності in2Capital, що потребують системного управлінського втручання. Для забезпечення логічного зв'язку між виявленими проблемами та пропонованими рішеннями сформовано таблицю відповідності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Зв'язок виявлених проблем та пропонованих заходів

Проблема (з Розділу 2)	Захід, що її вирішує	Очікуваний результат
Низька швидкість прийняття кредитних рішень обмежує конкурентоспроможність та масштабування (табл. 2.4, проблема 3)	Захід 1: AI Credit Decisioning Engine (AI-CDE)	Скорочення Time-to-Cash з 5 днів до 4 годин; масштабування обсягу видач без пропорційного зростання штату
Проблема «чорної скриньки» для позичальника: відсутність зворотного зв'язку, непрозорість (підрозділ 2.2, персона «Аїша»)	Захід 2: Borrower App v2.0	Підвищення прозорості для позичальника; зниження навантаження на підтримку; зростання NPS
Відсутність формалізованих KPI інноваційної діяльності (SWOT, W4)	Захід 3: Удосконалення організаційного механізму управління інноваціями	Впровадження 5 вимірюваних KPI інноваційної діяльності
Залежність від ключових осіб - key person risk (SWOT, W2)	Захід 3: Innovation Committee + формалізація процесів	Зниження залежності від індивідуальних рішень через колегіальність та документування
Відсутність track record обмежує довіру брокерів та інвесторів (SWOT, W1)	Захід 1 + Захід 2 (сумісна дія)	Прискорене формування портфеля через підвищення конверсії та швидкості; покращення клієнтського досвіду зміцнює репутацію

Логіка вибору саме цих трьох заходів базується на принципі комплексності та відповідає інтегрованій моделі управління інноваціями, обґрунтованій у підрозділі 1.2. Захід 1 (AI-CDE) є технологічною (процесною) інновацією, що трансформує ядро бізнес-процесу - прийняття кредитного рішення. Захід 2 (Borrower App) є продуктовою та маркетинговою інновацією, що створює новий канал взаємодії з кінцевим клієнтом. Захід 3 (організаційний механізм) є організаційно-управлінською інновацією, що забезпечує системність та вимірюваність інноваційного процесу. Таким чином, запропоновані заходи охоплюють три з чотирьох типів інновацій за класифікацією Керівництва Осло (підрозділ 1.1), формуючи збалансований портфель нововведень [1].

Крім того, сукупність заходів відповідає концепції подвійної інноваційної стратегії, визначеній у підрозділі 1.3 як галузева особливість моделі B2B2C: AI-CDE спрямований переважно на потреби брокера (швидкість, передбачуваність), Borrower App - на потреби кінцевого позичальника (прозорість, контроль), а організаційний механізм забезпечує координацію обох напрямів [2].

Захід 1: Впровадження AI Credit Decisioning Engine (AI-CDE)

Сутність інновації. Пропонується здійснити перехід від поточної моделі прийняття кредитних рішень «Human-Led Underwriting» (людина приймає рішення за підтримки системи) до моделі «AI-Led Underwriting» (штучний інтелект формує попереднє рішення, людина здійснює контроль та підтверджує або коригує його). Це не означає повне виключення людини з процесу - йдеться про перерозподіл ролей, при якому AI виконує структурований аналіз та типову класифікацію, а кредитний аналітик зосереджується на нестандартних випадках та стратегічних рішеннях [3].

Обґрунтування необхідності. Впровадження AI-CDE є критично важливим з огляду на три фактори [4].

По-перше, забезпечення масштабування. Згідно з інвестиційною презентацією компанії, обсяг кредитних видач має зрости з 19 млн AUD у першому кварталі 2026 року до 197 млн AUD у четвертому кварталі 2027 року

[38]. Десятикратне зростання обсягу при збереженні моделі ручного андеррайтингу потребувало б пропорційного збільшення штату кредитних аналітиків, що є економічно неефективним та організаційно складним. AI-CDE дозволяє обробляти зростаючий потік заявок без лінійного зростання витрат на персонал [5].

По-друге, скорочення циклу угоди. Як було визначено у підрозділі 1.3, «дилема андеррайтера» полягає у необхідності одночасного забезпечення швидкості та якості кредитного рішення. AI-CDE вирішує цю дилему технологічно: автоматизація збору та аналізу даних скорочує час прийняття рішення (Time-to-Cash) з орієнтовних 5 днів до 4 годин для заявок, що потрапляють у зону автоматичного схвалення, при одночасному підвищенні глибини аналізу [6].

По-третє, зниження ризику шахрайства. Алгоритми машинного навчання здатні аналізувати метадані банківських виписок (форматування, часові мітки, послідовність транзакцій) з точністю, недосяжною для людського аналітика, виявляючи ознаки підробки документів на ранніх етапах обробки заявки [7].

Технологічна архітектура. Система AI-CDE складається з трьох послідовних блоків, об'єднаних оркестратором n8n.

Блок 1: Збір даних (Data Ingestion). Замість ручного завантаження PDF-файлів брокером, система через API-інтеграції автоматично отримує структуровані дані з трьох категорій джерел: банківські транзакційні дані (через інтеграцію з Illion/Basiq), кредитна історія позичальника (через бюро кредитних історій), дані про заставну нерухомість (через реєстри та сервіси автоматичної оцінки). Автоматизація збору даних усуває проблему «бюрократії» - багаторазового введення одних і тих самих даних, - ідентифіковану у дизайн-стратегії компанії як одну з ключових «больових точок» (підрозділ 2.2).

Блок 2: Інтелектуальний аналіз ("The Brain"). Отримані дані обробляються алгоритмами машинного навчання, які виконують три ключові функції. По-перше, аналіз транзакційної активності за останні 365 днів із автоматичною категоризацією: регулярні надходження (Revenue), операційні витрати (OpEx),

приховані зобов'язання - азартні ігри (gambling), сервіси «купи зараз - заплати пізніше» (BNPL), заборгованість перед податковою службою (ATO debt). По-друге, розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів у реальному часі: коефіцієнт покриття боргу (DSCR - Debt Service Coverage Ratio) та коефіцієнт покриття відсотків (ISCR - Interest Service Coverage Ratio). По-третє, формування інтегрального скорингового балу, що відображає сукупний рівень ризику позичальника [8].

Блок 3: Логіка прийняття рішень (Decision Logic). На основі розрахованих показників система застосовує правила кредитної політики, налаштовані в оркестраторі n8n. Правила визначають три зони [9]:

– Зона автоматичного схвалення (наприклад: DSCR ≥ 1,5 та LVR ≤ 65%) - заявка автоматично отримує попереднє схвалення, кредитний аналітик здійснює фінальну верифікацію [10].

– Зона автоматичного відхилення (наприклад: DSCR < 1,1 або виявлені ознаки шахрайства) - заявка автоматично відхиляється з формулюванням причини [11].

– Сіра зона (проміжні значення) - заявка передається кредитному аналітику для індивідуального розгляду з повним пакетом автоматично зібраних та проаналізованих даних.

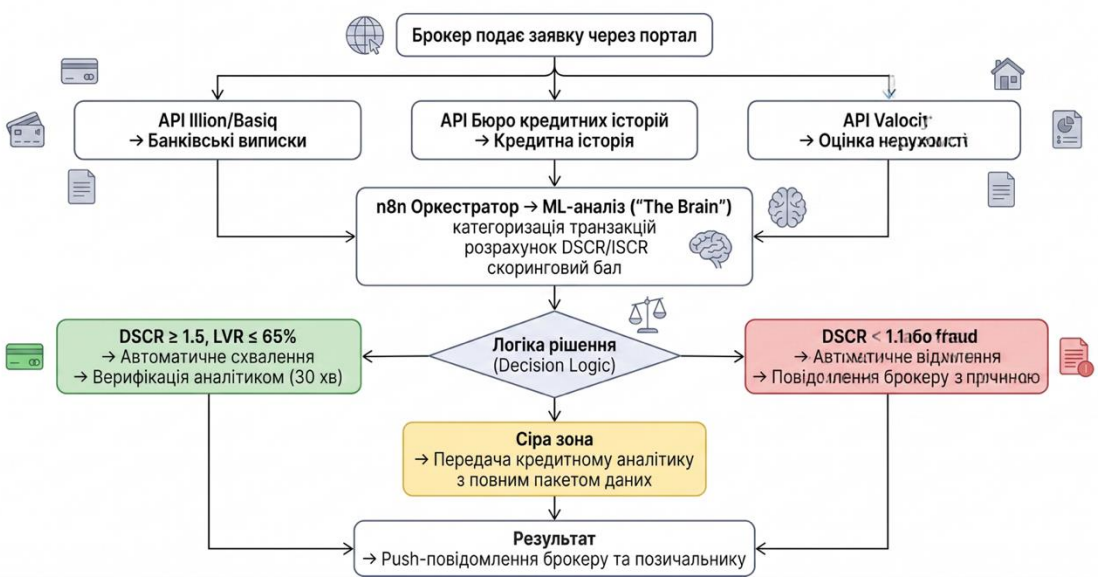

Рис. 3.1. Архітектура AI Credit Decisioning Engine

Принциповою перевагою такої архітектури є те, що налаштування правил у n8n здійснюється бізнес-аналітиками без участі програмістів (як було зазначено у підрозділі 2.2), що відповідає принципу Lean Startup - можливості швидкого експериментування та коригування гіпотез (підрозділ 1.2).

Етапи впровадження. Реалізація проєкту AI-CDE пропонується у чотири послідовні етапи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Етапи впровадження AI Credit Decisioning Engine

Етап	Тривалість	Ключові дії	Відповідальний	Результат етапу
1. Проєктування та інтеграція	4 тижні	Розробка API-шлюзів для Illion/Basiq та бюро кредитних історій; налаштування інфраструктури AWS (EC2, RDS); проєктування архітектури n8n-workflows	CTO (Р. Верчор)	Інтегрована система збору даних з трьох джерел; тестове середовище
2. Розробка ML-моделей	6 тижнів	Навчання алгоритмів категоризації транзакцій; розробка скорингової моделі; калібрування коефіцієнтів DSCR/ISCR; налаштування правил Decision Logic у n8n	AI/Data Engineer + Head of Credit (Х. Сингх)	Працююча скорингова модель; набір правил кредитної політики
3. Тестування та аудит безпеки	3 тижні	Тестування на історичних заявках; порівняння рішень AI з рішеннями аналітиків (back-testing); зовнішній аудит безпеки (penetration testing); усунення виявлених вразливостей	CTO + зовнішній аудитор	Протестована та верифікована система; звіт аудиту безпеки
4. Пілотний запуск та масштабування	4 тижні	Обмежений запуск на 10% потоку заявок; моніторинг якості рішень; збір зворотного зв'язку від кредитних аналітиків; поступове розширення до 100% потоку	Head of Credit + Head of Experience (О. Нікіфоров)	Повністю функціональна система AI-CDE

Загальна тривалість впровадження становить орієнтовно 17 тижнів (приблизно 4 місяці). Поетапний підхід із пілотним запуском відповідає принципу мінімально життєздатного продукту (MVP) та ітеративного вдосконалення, обґрунтованому у підрозділі 1.2: система спочатку запускається на обмеженому потоці, перевіряється на реальних даних, коригується за результатами зворотного зв'язку і лише потім масштабується [15].

Захід 2: Розробка Borrower App v2.0

Сутність інновації. Пропонується розробити нативний мобільний додаток для кінцевого позичальника, інтегрований із ядром платформи Pismo, що забезпечить прямий канал взаємодії між компанією та клієнтом. На відміну від існуючого брокерського порталу, який обслуговує потреби посередника, Borrower App спрямований на вирішення проблем кінцевого користувача фінансової послуги [16].

Обґрунтування необхідності. Як було визначено у підрозділі 2.2, дизайн-стратегія компанії ідентифікувала персону «Аїша» - позичальницю, чиїми ключовими проблемами є страх перед прихованими комісіями, нерозуміння причин банківської відмови та відчуття відсутності контролю над процесом кредитування [41]. Borrower App є прямою відповіддю на ці проблеми, що відповідає етапу *Ideate* у моделі Design Thinking (підрозділ 1.2) - генерації рішень на основі глибокого розуміння потреб користувача [17].

Крім того, у контексті подвійної інноваційної стратегії, обґрунтованої у підрозділі 1.3, Borrower App доповнює AI-CDE, формуючи цілісну інноваційну пропозицію для обох сторін моделі B2B2C: якщо AI-CDE оптимізує досвід брокера (швидкість, передбачуваність), то Borrower App оптимізує досвід позичальника (прозорість, контроль) [18].

Функціональні вимоги. Додаток включає три ключові функціональні блоки.

Біометричний вхід. Використання технології FaceID для миттєвого та безпечного доступу до інформації про стан позики. Це не лише зручність, а й

елемент безпеки - біометрична автентифікація знижує ризик несанкціонованого доступу до конфіденційних фінансових даних [19].

Push-повідомлення у реальному часі. Автоматичне інформування позичальника про кожну зміну статусу заявки та кредиту: «Оцінку нерухомості отримано» (Valuation Received), «Остаточне схвалення надано» (Final Approval), «Кошти перераховано» (Funds Disbursed). Ця функція безпосередньо вирішує проблему «чорної скриньки», ідентифіковану у підрозділі 2.2: позичальник отримує прозору інформацію без необхідності телефонувати брокеру чи кредитору [20].

Управління траншами для будівельних кредитів. Для продукту Construction Finance (підрозділ 2.1) впроваджується функція фотофіксації: позичальник фотографує етап будівельних робіт через додаток, фотографія автоматично передається кредитному аналітику, і після верифікації формується запит на видачу наступного траншу. Це автоматизує процес, який традиційно потребує візиту інспектора та паперового документообігу.

Очікувані результати. Впровадження Borrower App дозволить знизити навантаження на телефонну підтримку (зменшення кількості дзвінків зі стандартним запитом «який статус моєї заявки?»), підвищити показник лояльності позичальників (NPS), а також створити додаткову конкурентну перевагу - серед небанківських кредиторів Австралії лише одиниці (зокрема, Prospa - лідер ринку небанківського SME-кредитування) пропонують аналогічний рівень цифрової взаємодії з кінцевим клієнтом через мобільний додаток, тоді як більшість гравців сегменту обмежуються веб-порталами або брокерським каналом [46, 47].

Захід 3: Удосконалення організаційного механізму управління інноваціями

Сутність інновації. На відміну від двох попередніх заходів, що мають технологічний характер, третій захід є організаційно-управлінською інновацією, спрямованою на формалізацію та систематизацію процесу управління інноваційною діяльністю компанії. SWOT-аналіз (підрозділ 2.3) виявив дві критичні слабкості, що не можуть бути вирішені суто технологічними засобами:

відсутність формалізованих KPI інноваційної діяльності (W4) та залежність від ключових осіб (W2). Запропонований захід адресує обидві проблеми [21].

Елемент 1: Створення Innovation Committee. Пропонується формалізувати процес прийняття рішень щодо інноваційних проєктів через створення постійно діючого Інноваційного комітету зі складом: CEO (голова комітету), CTO, Head of Credit, Head of Experience, Head of Sales. Комітет збирається щомісячно у форматі структурованої наради тривалістю 2 години за фіксованим порядком денним: огляд KPI інноваційної діяльності за попередній місяць - аналіз результатів поточних інноваційних проєктів - пріоритизація нових ініціатив - розподіл ресурсів [22].

Створення комітету вирішує проблему key person risk (W2) двома шляхами. По-перше, колегіальність рішень означає, що стратегічні рішення щодо інновацій приймаються групою, а не окремою особою, що знижує ризик некоректних рішень у разі відсутності одного з керівників. По-друге, формалізація порядку денного та ведення протоколів забезпечують документування інституційних знань, які інакше залишались би лише у пам'яті окремих осіб [28].

Елемент 2: Система KPI інноваційної діяльності. Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності інноваційного процесу пропонується впровадити систему з п'яти ключових показників (табл. 3.3).

Вибір саме цих KPI обумовлений їхньою відповідністю стратегічним пріоритетам компанії. Конверсія Quick Quote вимірює ефективність MVP-інструменту (підрозділ 2.2). Time-to-Decision та Straight-Through Processing Rate відображають прогрес у вирішенні «дилеми андеррайтера» (підрозділ 1.3). NPS брокерів є індикатором якості клієнтського досвіду, що є центральним елементом стратегії Design Thinking. Кількість інтеграцій відображає ступінь відкритості інноваційної моделі відповідно до концепції Г. Чесбро [29].

Елемент 3: Система мотивації. Для забезпечення зв'язку між індивідуальною ефективністю працівників та інноваційними пріоритетами компанії пропонується прив'язати частину змінної винагороди (бонусів)

керівників до досягнення цільових значень KPI інноваційної діяльності. Рекомендована частка - 15–25% від загальної суми змінної винагороди керівників (для технічних та продуктових ролей) та до 30% для керівників з прямою відповідальністю за інновації [48, 49]. Це забезпечить, що інноваційна діяльність не буде відкладатися на користь поточних операційних завдань, та створить системні стимули для безперервного вдосконалення [30].

Таблиця 3.3.

Система KPI інноваційної діяльності in2Capital

KPI	Формула / Опис	Цільове значення (на 2026 р.)	Частота вимірювання
Конверсія Quick Quote - повна заявка	(Кількість повних заявок / Кількість Quick Quote) × 100%	≥ 30%	Щомісячно
Time-to-Decision	Середній час від подачі повної заявки до прийняття кредитного рішення (у годинах)	≤ 24 години (для зони автоматичного схвалення - ≤ 4 години)	Щотижнево
Частка автоматично схвалених заявок (Straight-Through Processing Rate)	(Кількість заявок, схвалених AI без участі аналітика / Загальна кількість схвалених заявок) × 100%	≥ 40%	Щомісячно
NPS брокерів	Net Promoter Score за результатами щоквартального опитування брокерів-партнерів	≥ 50	Щоквартально
Кількість нових інтеграцій	Кількість нових API-інтеграцій із зовнішніми сервісами, впроваджених протягом кварталу	≥ 2	Щоквартально

Очікувані результати. Впровадження організаційного механізму дозволить: (1) створити об'єктивну основу для розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими інноваційними проєктами, що є критичним в умовах високого Cash Burn Rate (SWOT, W3); (2) знизити залежність від індивідуальних рішень через колегіальність та формалізацію (W2); (3) забезпечити вимірюваність інноваційного процесу, що є передумовою його систематичного вдосконалення відповідно до циклу «Створити - Виміряти - Навчитися» (Build - Measure - Learn) методології Lean Startup (підрозділ 1.2).

Таким чином, запропонований комплекс з трьох заходів - технологічного (AI-CDE), продуктового (Borrower App) та організаційного (Innovation Committee + KPI) - формує цілісну програму вдосконалення управління інноваційною діяльністю in2Capital, що адресує ключові проблеми, виявлені у Розділі 2, та охоплює три типи інновацій за класифікацією Керівництва Осло. Для оцінки доцільності реалізації цієї програми необхідно провести економічне обґрунтування, включаючи розрахунок інвестиційних витрат, очікуваного економічного ефекту та терміну окупності, чому присвячено наступний підрозділ.

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Розрахунок бюджету впровадження

Для оцінки доцільності реалізації запропонованого комплексу заходів необхідно визначити обсяг інвестиційних витрат (CAPEX) та поточних операційних витрат (OPEX), пов'язаних із функціонуванням впроваджених систем. Примітка: кошторис розроблено на основі ринкових ставок оплати праці IT-спеціалістів в Австралії, публічних прайс-листів SaaS-провайдерів та внутрішніх оцінок компанії [38]. Перерахунок у гривні здійснено за курсом 1 AUD = 27,00 UAH [31].

Аналіз структури CAPEX засвідчує, що найбільшу частку складає фонд оплати праці розробників - 116 000 AUD, або 85,3% від загального бюджету. Ця структура є типовою для IT-проєктів, де основним ресурсом є людський капітал, а не матеріальні активи. Відносно невисокі витрати на ліцензії та інфраструктуру (6,6% CAPEX) пояснюються архітектурним підходом Composable Banking (підрозділ 2.2): використання хмарних SaaS-рішень замість власної інфраструктури суттєво знижує початкові капітальні витрати, трансформуючи їх у поточні операційні. Змінні операційні витрати (OPEX). Впровадження AI-CDE створює нову категорію витрат - змінні витрати на API-виклики, що виникають при обробці кожної кредитної заявки [32].

Таблиця 3.4.

Кошторис інвестиційних витрат на впровадження (CAPEX)

Стаття витрат	Деталізація	Вартість, AUD	Вартість, тис. грн
1	2	3	4
1. Фонд оплати праці розробників (R&D)			
Senior Backend Developer (n8n / Node.js)	3 міс. × $15 000 (розробка API-шлюзів, інтеграція з Illion, бюро кредитних історій)	45 000	1 215,0
Frontend Developer (React Native)	3 міс. × $13 000 (розробка мобільного додатку Borrower App v2.0)	39 000	1 053,0
AI / Data Engineer	2 міс. × $16 000 (налаштування ML-моделей скорингу, калібрування DSCR/ISCR)	32 000	864,0
UX/UI Designer	Внутрішній ресурс (Head of Experience), включено до ФОП компанії	0	0
Разом ФОП R&D		116 000	3 132,0
2. Ліцензії та інфраструктура (Setup)			
n8n Enterprise License	Річна передплата (self-hosted deployment)	5 000	135,0
Illion BankStatements Integration	Одноразова плата за інтеграцію та тестування API	2 500	67,5
AWS Infrastructure Setup	Налаштування серверів (EC2, RDS, S3) для продуктивного середовища	1 500	40,5
Разом ліцензії та інфраструктура		9 000	243,0
3. Впровадження та тестування			
Навчання персоналу	Тренінг для кредитних аналітиків та менеджерів з продажу (робота з AI-CDE та новими процесами)	3 000	81,0
Security Audit (Penetration Testing)	Зовнішній аудит безпеки системи (вимога кібербезпекової політики CrowdStrike)	8 000	216,0
Разом впровадження та тестування		11 000	297,0
РАЗОМ CAPEX		136 000	3 672,0
Illion / Basiq	Отримання банківських транзакційних даних	3,85	
Persona	KYC/AML верифікація позичальника	2,00	
Valocity	Автоматична оцінка заставної нерухомості (AVM)	25,00	
Twilio	SMS / Push-повідомлення	0,15	
Разом на одну заявку		~31,00	

Важливою структурною зміною є те, що автоматизація переводить частину витрат із постійних (фіксована заробітна плата кредитних аналітиків, що

нараховується незалежно від обсягу заявок) у змінні (плата за API, що виникає лише при обробці конкретної заявки). Це підвищує гнучкість витратної структури: при зниженні потоку заявок змінні витрати автоматично зменшуються, тоді як постійні витрати на персонал залишались би незмінними. Для стартапу на стадії раннього зростання з високим Cash Burn Rate (підрозділ 2.1) ця трансформація має стратегічне значення [33].

Розрахунок економічного ефекту за трьома сценаріями

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів формується за рахунок двох основних компонентів:

– Економія витрат (Cost Savings) - скорочення витрат робочого часу кредитних аналітиків завдяки автоматизації рутинних операцій.

– Додатковий дохід (Revenue Uplift) - зростання кількості виданих кредитів внаслідок підвищення конверсії заявок, зумовленого скороченням часу очікування та покращенням клієнтського досвіду.

Для забезпечення об'єктивності оцінки розрахунок здійснено за трьома сценаріями, що відображають різні умови зовнішнього середовища та ступінь успішності впровадження.

Вхідні параметри розрахунку:

Розрахунок економії витрат (Cost Savings):

– Економія часу аналітика на 1 заявку: 3,0 год (ручний процес) − 0,5 год (AI-review) = 2,5 год.

– Вартість 1 години роботи аналітика: $60 AUD (з розрахунку річної компенсації $120 000 AUD, поділеної на 2 000 робочих годин, з урахуванням податків та нарахувань).

– Економія на 1 заявку: 2,5 год × $60 = $150 AUD.

Розрахунок додаткового доходу (Revenue Uplift):

– Середній дохід компанії на 1 виданий кредит (LTV першого року): ~$25 000 AUD (включає комісію за видачу (upfront fee) ~2% від суми кредиту та чисту процентну маржу (Net Interest Margin) за перший рік обслуговування) [38].

Параметри сценаріїв:

– Песимістичний сценарій: кількість заявок - 700 (на 30% менше плану); приріст конверсії - +8%; причина: повільне залучення брокерів, макроекономічний спад.

– Базовий сценарій: кількість заявок - 1 000 (відповідно до плану); приріст конверсії - +15%; причина: план виконується, автоматизація працює відповідно до очікувань [38].

– Оптимістичний сценарій: кількість заявок - 1 300 (на 30% більше плану); приріст конверсії - +20%; причина: ефект податкових змін АТО перевищує очікування, швидке зростання брокерської мережі.

Результати розрахунків зведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Зведений розрахунок економічної ефективності (прогноз на 2026 рік)

Показник	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний
1. Вхідні параметри			
Кількість заявок за рік	700	1 000	1 300
Приріст конверсії від автоматизації	+8%	+15%	+20%
Базова кількість кредитів (без автоматизації)	166	237	308
Додаткові кредити від автоматизації	13	36	62
2. Економія витрат (Cost Savings)			
Економія на 1 заявку ($150 × заявки)	105 000	150 000	195 000
3. Додатковий дохід (Revenue Uplift)			
Додаткові кредити × $25 000	325 000	900 000	1 550 000
4. Сумарний річний ефект	430 000	1 050 000	1 745 000
5. Витрати на впровадження			
(−) CAPEX	(136 000)	(136 000)	(136 000)
(−) Річні змінні витрати (OPEX): заявки × $31	(21 700)	(31 000)	(40 300)
Разом витрат	*(157 700)*	*(167 000)*	*(176 300)*
6. Показники ефективності			
Чистий грошовий потік (Net Benefit), AUD	272 300	883 000	1 568 700
Чистий грошовий потік, тис. грн	7 352,1	23 841,0	42 354,9
ROI, %	200,2%	649,3%	1 153,5%
Термін окупності (PP), місяці	~6	~1,8	~1,0

Методика розрахунку (на прикладі базового сценарію): - Економія витрат: 1 000 заявок × $150 = $150 000 AUD. -

– Додаткові кредити: 237 базових × 15% приросту = 35,6 ≈ 36 кредитів.

– Додатковий дохід: 36 × $25 000 = $900 000 AUD.

– Сумарний ефект: $150 000 + $900 000 = $1 050 000 AUD.

– OPEX: 1 000 × $31 = $31 000 AUD.

– Net Benefit: $1 050 000 − $136 000 − $31 000 = $883 000 AUD. - ROI: ($883 000 / $136 000) × 100% = 649,3%. - PP: $136 000 / ($883 000 / 12) ≈ 1,8 місяця.

Аналіз результатів. Розрахунки засвідчують, що навіть за песимістичним сценарієм проєкт генерує позитивний чистий грошовий потік у розмірі 272,3 тис. AUD із ROI на рівні 200%. Високі показники рентабельності за всіма сценаріями пояснюються двома об'єктивними факторами: по-перше, відносно невисоким обсягом початкових інвестицій ($136 000 AUD), що є характерним для проєктів на базі low-code платформ та хмарних сервісів; по-друге, високою маржинальністю кредитного бізнесу, де середній дохід на один кредит ($25 000 AUD) суттєво перевищує змінні витрати на обробку заявки ($31 AUD) [40].

Водночас необхідно враховувати суттєве застереження: основна частина економічного ефекту (від 75% у песимістичному до 89% в оптимістичному сценарії) формується за рахунок додаткового доходу від приросту конверсії, а не за рахунок економії витрат. Це означає, що фактична реалізація ефекту критично залежить від здатності компанії залучити достатній потік заявок через брокерську мережу - фактор, що лежить поза межами суто технологічного впровадження. Найвірогіднішим автор вважає базовий сценарій, який відповідає затвердженому плану компанії, проте рекомендує орієнтуватися на показники песимістичного сценарію для цілей фінансового планування [41].

Для забезпечення успішної реалізації проєкту необхідно ідентифікувати ключові ризики та визначити заходи їх мінімізації (табл. 3.6). Аналіз матриці ризиків засвідчує, що найбільшу загрозу становить ризик низької якості ML-моделі (середня ймовірність, високий вплив), оскільки він безпосередньо впливає на обидва компоненти економічного ефекту: хибні схвалення збільшують кредитні втрати (зниження Revenue Uplift), а хибні відхилення зменшують конверсію (зниження додаткового доходу). Саме тому у плані

впровадження (табл. 3.2, підрозділ 3.1) передбачено окремий етап тестування з порівнянням рішень AI та рішень аналітиків (back-testing), а також поступове масштабування з 10% до 100% потоку заявок [43].

Таблиця 3.6.

Аналіз ризиків впровадження інноваційного проєкту

Ризик	Ймовірність	Вплив	Наслідок	Заходи мінімізації
1. Затримка розробки (перевищення терміну 17 тижнів через технічні складнощі інтеграції)	Середня	Середній	Відтермінування отримання економічного ефекту; зростання CAPEX на 10-20% через додатковий час розробників	Поетапна реалізація з контрольними точками (milestones) після кожного етапу; резервування 15% бюджету на непередбачені витрати
2. Низька якість ML-моделі (хибні схвалення збільшують дефолти; хибні відхилення зменшують конверсію)	Середня	Високий	Фінансові втрати від дефолтів; втрата довіри брокерів через необґрунтовані відмови	Тривала фаза back-testing на історичних даних; пілотний запуск на 10% потоку; людський контроль у «сірій зоні»; щомісячний перегляд точності моделі
3. Опір персоналу автоматизації (кредитні аналітики сприймають AI як загрозу робочим місцям)	Низька	Середній	Саботаж процесу впровадження; зниження мотивації; підвищення плинності кадрів	Комунікація: AI не замінює, а доповнює аналітика (AI обробляє рутину, аналітик зосереджується на складних випадках); залучення аналітиків до тестування; перепрофілювання на вищі ролі
4. Зміна вартості API-провайдерів (Illion, Persona або Pismo підвищують ціни)	Низька	Середній	Зростання змінних витрат на заявку (OPEX); зниження маржинальності	Фіксація тарифів у договорах на 12-24 місяці; моніторинг альтернативних провайдерів; архітектурна абстракція для спрощення заміни
5. Кіберінцидент під час впровадження (витік даних клієнтів або порушення роботи системи)	Низька	Високий	Репутаційні втрати; регуляторні санкції; фінансові збитки	Обов'язковий зовнішній аудит безпеки (penetration testing) перед запуском; CrowdStrike Falcon для моніторингу в реальному часі; план реагування на інциденти (Incident Response Plan)

Ризик кіберінциденту, хоча й має низьку ймовірність, характеризується потенційно катастрофічним впливом для фінансової установи на стадії становлення, де репутація ще не сформована. Тому витрати на Security Audit ($8 000 AUD) включено до обов'язкових статей CAPEX як інвестицію у запобігання ризику, а не як опціональну витрату.

Загалом, рівень ризиків проєкту оцінюється як помірний та керований за умови дотримання поетапного підходу до впровадження, передбаченого у підрозділі 3.1. Жоден з ідентифікованих ризиків не є критичним настільки, щоб поставити під сумнів доцільність реалізації проєкту [44].

Проведене економічне обґрунтування підтверджує доцільність реалізації запропонованого комплексу заходів. Навіть за песимістичним сценарієм проєкт генерує позитивний чистий грошовий потік та демонструє окупність протягом першого року. Ризики впровадження є ідентифікованими та керованими. Водночас економічний ефект є лише одним з аспектів оцінки інноваційного проєкту. Не менш важливим є соціальний вплив запропонованих заходів - на умови праці працівників, фінансову інклюзію та відповідність стандартам ESG, - аналізу якого присвячено наступний підрозділ [51].

3.3. Соціальний ефект та перспективи розвитку інноваційної діяльності

Соціальний ефект впровадження інновацій

Економічне обґрунтування, проведене у підрозділі 3.2, підтвердило фінансову доцільність запропонованих заходів. Проте оцінка інноваційного проєкту не може обмежуватися виключно економічними показниками. У сучасних умовах зростаючої уваги до принципів сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу (ESG - Environmental, Social, Governance) соціальний вимір інноваційної діяльності набуває самостійного стратегічного значення. Це особливо актуально для фінансового сектору Австралії, де інвестори та регулятори дедалі частіше враховують ESG-показники при прийнятті рішень про фінансування та ліцензування [50]. Крім того, вимоги Modern Slavery Act 2018 (Australia) зобов'язують компанії з річним доходом понад 100 млн AUD звітувати про ризики сучасного рабства у своїх ланцюгах

постачання, що робить проактивне впровадження відповідних механізмів стратегічно доцільним навіть для компаній, які ще не досягли цього порогу [51].

Трансформація праці та профілактика професійного вигорання. Впровадження AI Credit Decisioning Engine (підрозділ 3.1) змінює не лише швидкість обробки заявок, а й якісний зміст праці кредитних аналітиків. У поточній моделі «Human-Led Underwriting» значна частина робочого часу аналітика витрачається на рутинні операції: ручне перенесення даних із PDF-файлів банківських виписок у таблиці Excel, послідовна перевірка документів за контрольним списком, заповнення стандартних форм. Ці операції є монотонними, виснажливими та не потребують експертної кваліфікації - проте саме вони створюють основне навантаження та є джерелом стресу, особливо в умовах зростаючого потоку заявок [53].

Автоматизація рутинних операцій через AI-CDE вивільняє аналітика для роботи, що дійсно потребує людської експертизи: аналіз нестандартних випадків у «сірій зоні», комунікація з брокерами щодо складних заявок, участь у вдосконаленні кредитної політики. Фактично відбувається трансформація ролі: від «оператора введення даних» до «експерта з нестандартних рішень». Це підвищення змістовності праці має прямий позитивний вплив на мотивацію, задоволеність роботою та знижує ризик професійного вигорання, який є поширеною проблемою у фінансовому секторі: за даними досліджень Deloitte, 17% працівників фінансових та страхових компаній демонструють усі три ключові симптоми вигорання (виснаження, ментальне дистанціювання та падіння продуктивності) порівняно з 12% у середньому по всіх галузях [52]. Додатково, опитування у фінансових установах Австралії показує, що понад 60% працівників банків і фінансових компаній повідомляють про відчуття вигорання або емоційного перевантаження протягом року [53].

Крім того, знижується рівень стресу, пов'язаного з необхідністю приймати рішення під тиском часу. У моделі AI-Led Underwriting система надає аналітику структурований пакет даних із попередньою рекомендацією, що дозволяє

приймати обґрунтовані рішення замість інтуїтивних оцінок в умовах дефіциту часу та інформації.

Фінансова інклюзія. Одним із найзначущіших соціальних наслідків впровадження AI-скорингу на основі аналізу банківських виписок є розширення доступу до кредитних ресурсів для сегментів, що систематично недообслуговуються традиційною банківською системою. Як було визначено у підрозділі 1.3, концепція «фінансового розриву» (Funding Gap) описує ситуацію, коли значна частина потенційно платоспроможних підприємців не може отримати банківський кредит через невідповідність стандартизованим вимогам до документації [52].

Традиційний підхід до оцінки кредитоспроможності базується переважно на податкових деклараціях та офіційній фінансовій звітності. Цей підхід системно дискримінує кілька категорій позичальників: самозайнятих осіб, чиї доходи є нерегулярними або не повністю відображаються у податковій звітності; підприємців на ранніх стадіях бізнесу, які ще не мають достатньої кредитної історії; мікропідприємців та представників окремих демографічних груп (зокрема, жінок-підприємців та представників культурно-мовних меншин), які можуть стикатися з неусвідомленими упередженнями людських оцінювачів [49].

AI-аналіз транзакційних даних банківських виписок оцінює фактичний грошовий потік позичальника - реальні надходження, витрати та фінансову поведінку за 365 днів - незалежно від формату документації. Алгоритми застосовують єдині критерії до всіх заявок, усуваючи потенційну суб'єктивність людського оцінювача. Це не означає зниження вимог до якості кредитного рішення - навпаки, як було обґрунтовано стратегією «Rigorous yet Transparent» (підрозділ 2.2), глибина автоматизованого аналізу може перевищувати можливості ручної обробки. Інклюзивність досягається не через послаблення стандартів, а через використання більш релевантних даних [47].

Боротьба з сучасним рабством. Технологічна інфраструктура компанії створює додаткову можливість для відповідності вимогам Modern Slavery Act 2018 (Australia): API-інтеграції з Persona та CreditorWatch дозволяють

автоматично перевіряти контрагентів позичальника на предмет зв'язків із примусовою працею. Хоча in2Capital ще не досягла порогу обов'язкового звітування (100 млн AUD), проактивне впровадження цих механізмів формує репутаційний капітал та готує компанію до майбутніх регуляторних вимог.

У контексті теоретичної рамки, розглянутої у підрозділі 1.1, соціальний ефект запропонованих заходів свідчить про те, що інноваційна діяльність in2Capital не обмежується суто комерційними інноваціями, а має ознаки соціальних інновацій - нововведень, спрямованих на вирішення суспільних проблем (нерівність доступу до капіталу, якість праці, відповідальне ведення бізнесу). Запропоновані заходи розраховані на найближчий операційний горизонт (2026 рік), однак модульна архітектура Composable Banking створює платформу для подальшого розвитку інноваційної діяльності. Систематизацію перспектив за трьома вимірами (продуктовий, технологічний, організаційний) та трьома часовими горизонтами подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Перспективи розвитку інноваційної діяльності in2Capital

Напрям	Опис	Горизонт реалізації
1	2	3
Продуктові перспективи		
Продукт рефінансування податкового боргу (ATO Debt)	Спеціалізований кредитний продукт, що використовує можливість, створену зміною податкового законодавства (з 01.07.2025). AI-CDE дозволяє швидко оцінити доцільність рефінансування.	Короткостроковий (2026)
SMSF Lending	Кредитування через Self-Managed Super Funds - зростаючий сегмент в Австралії, що потребує специфічної кредитної експертизи. Модульна архітектура дозволяє додати продукт без перебудови платформи.	Середньостроковий (2027–2028)
Equipment Finance	Фінансування обладнання для малого бізнесу. Розширення продуктового портфеля за межі кредитування під заставу нерухомості.	Середньостроковий (2027–2028)
Green Finance	Фінансування енергоефективного будівництва та «зелених» проєктів. Відповідає глобальним ESG-трендам та може відкрити доступ до спеціалізованих джерел фондування.	Довгострококий (2029+)

Закінчення табл. 3.7

Напрям	Опис	Горизонт реалізації
Технологічні перспективи		
Розширення Open Banking (Consumer Data Right)	Використання CDR-інфраструктури для автоматичного доступу до банківських даних клієнта з його згоди, що усуне потребу в окремих API-провайдерах (Illion/Basiq) та знизить змінні витрати.	Короткостроковий (2026)
Generative AI для комунікацій	Застосування генеративного AI для автоматизації звітності, генерації персоналізованих пояснень кредитних рішень для брокерів та позичальників, підготовки документації.	Середньостроковий (2027–2028)
Предиктивна аналітика ризику дефолту	Розвиток ML-моделей для раннього виявлення ознак фінансового стресу позичальника на основі моніторингу транзакційної активності після видачі кредиту (early warning system).	Середньостроковий (2027–2028)
Організаційні перспективи		
Розширення команди (scale-up)	Перехід від стартапу до scale-up: формування повноцінних функціональних підрозділів, найм спеціалізованих фахівців (data scientists, compliance officers). Зниження key person risk (SWOT, W2).	Короткостроковий (2026)
Залучення стратегічного інвестора	Після формування track record (12-18 місяців операційної історії) - залучення інституційного або стратегічного інвестора для масштабування фондування та розширення продуктового портфеля.	Середньостроковий (2027–2028)
Потенційний вихід на IPO або стратегічне партнерство	У разі успішного масштабування - розгляд можливості публічного лістингу (ASX) або стратегічного партнерства з великим фінансовим інститутом.	Довгостроковий (2029+)

Аналіз перспектив засвідчує, що ключовою передумовою їх реалізації є успішне впровадження заходів, запропонованих у підрозділі 3.1. AI-CDE формує технологічну основу для масштабування на нові продукти (кожен новий продукт потребує лише налаштування додаткових правил у n8n, а не побудови нової системи). Borrower App створює канал для прямої взаємодії з позичальником, що є передумовою для продуктів, де брокерський канал є менш релевантним (наприклад, LOC для поповнення обігових коштів). Innovation Committee та система KPI забезпечують організаційну дисципліну для координації зростаючої кількості інноваційних проєктів [44].

Водночас необхідно зазначити, що реалізація довгострокових перспектив (Green Finance, IPO) є значною мірою гіпотетичною та залежить від множини факторів, що не піддаються точному прогнозуванню: макроекономічних умов, регуляторних змін, конкурентної динаміки та результатів операційної діяльності на ранніх етапах. Тому зазначені перспективи слід розглядати як стратегічні опції, а не як гарантовані результати [43].

Таким чином, соціальний ефект запропонованих заходів охоплює три значущих виміри - трансформацію змісту праці кредитних аналітиків, розширення фінансової інклюзії для недообслуговуваних сегментів та забезпечення відповідності стандартам відповідального ведення бізнесу. Перспективи розвитку інноваційної діяльності компанії структуровані за продуктовим, технологічним та організаційним напрямами та мають чіткі часові горизонти, прив'язані до стадій зрілості компанії.

Висновки до розділу 3

Розроблено комплекс із трьох взаємопов'язаних заходів щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю in2Capital: технологічний захід (AI Credit Decisioning Engine - автоматизація андеррайтингу), продуктовий захід (Borrower App v2.0 - мобільний додаток для позичальника) та організаційний захід (Innovation Committee та система KPI інноваційної діяльності). Запропоновані заходи охоплюють три з чотирьох типів інновацій за класифікацією Керівництва Осло (процесні, продуктові та організаційні) та відповідають концепції подвійної інноваційної стратегії для моделі B2B2C: AI-CDE оптимізує досвід брокера, Borrower App - досвід позичальника, а організаційний механізм забезпечує координацію обох напрямів.

Обґрунтовано економічну доцільність проєкту на основі сценарного аналізу. Інвестиційний бюджет становить 136 000 AUD (3 672 тис. грн), при цьому навіть за песимістичним сценарієм (700 заявок, +8% конверсії) проєкт генерує позитивний чистий грошовий потік у розмірі 272,3 тис. AUD із ROI на

рівні 200% та окупністю протягом 4 місяців. За базовим сценарієм ROI становить 649%, за оптимістичним - 1 154%. Висока рентабельність пояснюється поєднанням низького обсягу початкових інвестицій (характерного для проєктів на базі low-code платформ) та високої маржинальності кредитного бізнесу.

Ідентифіковано п'ять ключових ризиків впровадження (затримка розробки, низька якість ML-моделі, опір персоналу, зміна вартості API-провайдерів, кіберінцидент) та визначено заходи їх мінімізації. Жоден з ризиків не є критичним за умови дотримання поетапного підходу до впровадження з пілотним запуском на обмеженому потоці заявок та поступовим масштабуванням.

Визначено, що соціальний ефект запропонованих заходів включає три значущих компоненти: трансформацію змісту праці кредитних аналітиків (від рутинних операцій до експертної роботи з нестандартними випадками), підвищення фінансової інклюзії (розширення доступу до кредитних ресурсів для самозайнятих осіб та мікропідприємців через альтернативні методи оцінки кредитоспроможності) та забезпечення відповідності ESG-стандартам, включаючи вимоги Modern Slavery Act 2018.

Окреслено перспективи розвитку інноваційної діяльності у трьох вимірах та трьох часових горизонтах. У короткостроковій перспективі (2026) пріоритетним є впровадження запропонованих заходів та розробка продукту рефінансування податкового боргу. У середньостроковій перспективі (2027–2028) - масштабування на нові продуктові ніші (SMSF, Equipment Finance), впровадження Generative AI та залучення стратегічного інвестора. У довгостроковій перспективі (2029+) - розвиток Green Finance та розгляд можливості публічного лістингу за умови успішного масштабування.

ВИСНОВКИ

У роботі розкрито сутність та простежено еволюцію концепції інноваційної діяльності підприємства - від фундаментальної теорії «нових комбінацій» Й. Шумпетера (1934), яка вперше розмежувала винахід та інновацію, до сучасного системного трактування, кодифікованого у четвертому виданні Керівництва Осло (OECD, 2018), що охоплює продуктові інновації та інновації бізнес-процесів. Систематизація шести визначень інноваційної діяльності у порівняльній таблиці дозволила виявити загальну тенденцію: розширення змісту категорії від вузького технологічного трактування до комплексного управлінського підходу, що включає організаційні, маркетингові та соціальні аспекти. Встановлено, що для фінтех-компаній головним ресурсом інноваційної діяльності є інтелектуальний капітал - людський (компетенції крос-функціональних команд), структурний (алгоритми, програмне забезпечення, бази даних) та клієнтський (відносини з брокерами та позичальниками). Ця теоретична база стала основою для подальшого аналізу практики управління інноваціями у досліджуваній компанії.

Досліджено еволюцію моделей управління інноваційними процесами - від лінійних моделей «технологічного поштовху» та «ринкового тяжіння» через інтерактивну модель Кляйна - Розенберга до моделі відкритих інновацій Г. Чесбро та мережевої моделі «потрійної спіралі». Проаналізовано три ключові сучасні методології: Agile-менеджмент (спринтова організація, фреймворки Scrum та Kanban), Design Thinking (п'ять етапів від емпатії до тестування, модель «Подвійного діаманту») та Lean Startup (цикл «Створити - Виміряти - Навчитися», концепція MVP). Обґрунтовано, що жодна з методологій окремо не забезпечує повноцінного управління інноваційним процесом, проте їхня синергія формує інтегровану модель: Design Thinking відповідає на стратегічне питання «що і для кого створювати?», Agile забезпечує тактичну ефективність

розробки, а Lean Startup надає механізм валідації бізнес-гіпотез в умовах невизначеності.

Визначено чотири галузеві особливості управління інноваційною діяльністю у сфері небанківського кредитування, що суттєво модифікують універсальні методології: використання альтернативних методів оцінки кредитоспроможності (Alt-Doc), технологічна інфраструктура ризик-менеджменту (RegTech, AVM), подвійна інноваційна стратегія, обумовлена моделлю дистрибуції B2B2C, та необхідність вирішення «дилеми андеррайтера» - балансу між швидкістю та якістю кредитного рішення. Обґрунтовано, що існування небанківського сектору є наслідком «фінансового розриву» (Funding Gap), зумовленого інформаційною асиметрією на ринку капіталу, теоретично описаною у працях Дж. Акерлофа та Дж Стігліца. Порівняльний аналіз банківської та небанківської моделей за шістьма критеріями засвідчив, що небанківські фінтех-кредитори конкурують не вартістю капіталу, а швидкістю інноваційного циклу та глибиною клієнтського досвіду.

На основі проведеного аналізу надано комплексну організаційно-економічну характеристику компанії in2Capital Pty Ltd - небанківської фінансової установи на стадії раннього зростання, що спеціалізується на кредитуванні малого та середнього бізнесу в Австралії. Компанія має плоску крос-функціональну організаційну структуру з п'ятьма ключовими керівниками, диверсифікований продуктовий портфель із чотирьох кредитних продуктів та чітке стратегічне позиціонування у ніші «фінансового розриву». Аналіз економічних показників за 2023–2025 роки підтвердив типову для інвестиційної фази динаміку: зростаюча частка R&D у витратах (від 28,1% до 33,9%), планова збитковість (EBITDA −2 950 тис. AUD у 2025 р.) та високий Cash Burn Rate (~258 тис. AUD/міс). Ключовою конкурентною перевагою визначено унікальне для ринку поєднання швидкості прийняття рішень із довгостроковими кредитними продуктами.

Оцінено систему управління інноваційною діяльністю компанії та проведено комплексну діагностику проблем і можливостей. Встановлено, що

технологічна платформа побудована на принципах відкритих інновацій (Composable Banking з інтеграцією Pismo, Persona, n8n, CrowdStrike), а інноваційний процес реалізує синергію Design Thinking (персони «Маркус» та «Аїша», інструмент Quick Quote) та Agile (спринти, MVP, крос-функціональні команди). SWOT-аналіз виявив, що значна технологічна перевага компанії компенсується дефіцитом ринкового визнання (відсутність track record, низька впізнаваність бренду) та організаційними обмеженнями (key person risk, відсутність формалізованих KPI інновацій, залежність від зовнішніх провайдерів). Порівняльний аналіз із конкурентами (RedZed, Thinktank, Liberty Financial) підтвердив наявність обмеженого «вікна можливостей», протягом якого компанія має конвертувати технологічну перевагу у стійку ринкову позицію.

Розроблено та обґрунтовано комплекс із трьох взаємопов'язаних заходів щодо вдосконалення управління інноваційною діяльністю: впровадження AI Credit Decisioning Engine (перехід від Human-Led до AI-Led Underwriting зі скороченням Time-to-Cash з 5 днів до 4 годин), розробка Borrower App v2.0 (мобільний додаток із біометричним входом, push-сповіщеннями та управлінням траншами) та удосконалення організаційного механізму (Innovation Committee, система з п'яти KPI інноваційної діяльності, система мотивації). Сценарний аналіз економічної ефективності підтвердив доцільність інвестицій ($136 000 AUD): ROI становить від 200% за песимістичним до 1 154% за оптимістичним сценарієм при терміні окупності 1–4 місяці. Визначено соціальний ефект (трансформація праці, фінансова інклюзія, ESG-відповідність) та окреслено перспективи розвитку у трьох часових горизонтах. Запропоновані заходи мають комплексний характер, охоплюють процесні, продуктові та організаційні інновації і можуть бути адаптовані для інших небанківських фінансових установ та фінтех-компаній, що перебувають на стадії раннього зростання та стикаються з аналогічним набором стратегічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. 336 p.

2. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge : Harvard University Press, 1934. 255 p.

3. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. Ст. 266.

4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18–22. Ст. 144.

5. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York : Harper & Brothers, 1942. 381 p.

6. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York : Harper & Row, 1985. 277 p.

7. Freeman C. Technology Policy and Economic Performance: Lessons from Japan. London : Pinter Publishers, 1987. 155 p.

8. OECD/Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. 258 p. DOI: 10.1787/9789264304604-en.

9. П. М. Коюда, І. А. Шейко. Монографія «Ефективність інноваційної діяльності підприємств: теорія та практика». 2013. С. 12-13.

10. О. М. Файчук, О. В. Файчук. Стаття «Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання». *Бізнес Інформ.* 2013. № 10. С. 66-70.

11. В. О. Коюда, Л. А. Лисенко. Монографія «Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності». 2010

12. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston : Harvard Business Review Press, 1997. 288 p.

13. World Bank. Global Findex Database 2025: Financial Inclusion Data. Washington : World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex.

14. BCG. Global Fintech 2025: The Next Wave of Growth. Boston : Boston Consulting Group, 2025.

15. Edvinsson L., Malone M. S. Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York : HarperBusiness, 1997. 240 p.

16. Subramaniam M., Youndt M. A. The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*. 2005. Vol. 48, No. 3. P. 450–463.

17. Kline S. J., Rosenberg N. An Overview of Innovation. *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* / ed. by R. Landau, N. Rosenberg. Washington : National Academy Press, 1986. P. 275–305.

18. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston : Harvard Business School Press, 2003. 272 p.

19. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix: University-Industry-Government Relations — A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*. 1995. Vol. 14, No. 1. P. 14–19.

20. Royce W. W. Managing the Development of Large Software Systems. *Proceedings of IEEE WESCON*. 1970. Vol. 26. P. 1–9.

21. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: https://agilemanifesto.org.

22. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org, 2020. 13 p. URL: https://scrumguides.org/scrum-guide.html.

23. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Sequim : Blue Hole Press, 2010. 278 p.

24. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. Challenges and Success Factors for Large-Scale Agile Transformations: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*. 2016. Vol. 119. P. 87–108.

25. Brown T. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. New York : HarperBusiness, 2009. 272 p.

26. Brown T. Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008. June. P. 84–92.

27. Design Council. The Double Diamond: A Universally Accepted Depiction of the Design Process. London : Design Council, 2005. URL: https://www.designcouncil.org.uk.

28. Financial Stability Board (FSB). Global Monitoring Report on Non-Bank Financial Intermediation. Basel : FSB, 2023.

29. Akerlof G. A. The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488–500.

30. Stiglitz J. E., Weiss A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. *The American Economic Review*. 1981. Vol. 71, No. 3. P. 393–410.

31. Reserve Bank of Australia. Financial Stability Review. Sydney : RBA, 2025. URL: https://www.rba.gov.au.

32. Reserve Bank of Australia. Non-Bank Lending Statistics. Sydney : RBA, 2026. URL: https://www.rba.gov.au.

33. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A Global Regulatory Framework for More Resilient Banks and Banking Systems. Basel : BIS, 2010. 69 p.

34. Financial Stability Board (FSB). Evaluation of the Effects of Financial Regulatory Reforms on Small and Medium-Sized Enterprise (SME) Financing. Final Report. Basel : FSB, 2019.

35. McKinsey & Company. Next-Generation Core Banking: The Engine of Digital Transformation. New York : McKinsey Global Institute, 2023.

36. EY. Global FinTech Adoption Index 2019. London : Ernst & Young, 2019.

37. Australian Taxation Office (ATO). Disclosure of Business Tax Debts to Credit Reporting Bureaus. Canberra : Australian Government, 2023. URL: https://www.ato.gov.au.

38. in2Capital Pty Ltd. Investor Presentation. Sydney : in2Capital, 2025.

39. Australian Banking Association. Australian Banking Industry Data. Sydney : ABA, 2024. URL: https://www.ausbanking.org.au.

40. Australian Taxation Office (ATO). General Interest Charge (GIC) Rates and Tax Debt Reporting Policy. Canberra : ATO, 2025. URL: https://www.ato.gov.au.

41. in2Capital Pty Ltd. Design Strategy. Sydney : in2Capital, 2025.

42. FounderNest Innovation Benchmark Report 2025. URL: https://foundernest.com.

43. Maltz E. Fintech R&D Spending Benchmarks for Early-Stage Companies. 2024.

44. SDK Finance. How Long Does It Take to Build a Fintech App? 2026. URL: https://sdk.finance.

45. WSA Design. Fintech Development Timeline and Costs. 2026. URL: https://wsadesign.com.au.

46. Prospa. Annual Report and Product Overview. Sydney : Prospa, 2024. URL: https://www.prospa.com.

47. The Adviser. Non-Bank Lenders Digital Transformation Report. Sydney : The Adviser, 2025.

48. InnoLead. Innovation Incentives and Compensation Benchmarks. 2022. URL: https://innolead.com.

49. figures.hr. Tech Compensation Benchmarks: Variable Pay Structures. 2025. URL: https://figures.hr.

50. APRA. Prudential Practice Guide CPG 229 Climate Change Financial Risks. Sydney : APRA, 2021.

51. Modern Slavery Act 2018 (Cth). Canberra : Australian Government, 2018. URL: https://www.legislation.gov.au/Details/C2018A00153.

52. Deloitte. Workplace Burnout Survey 2024. New York : Deloitte, 2024. URL: https://www.deloitte.com.

53. Financial Standard. Burnout in Australian Financial Services. Sydney : Financial Standard, 2022.