

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ФІНАНСІВ І КРЕДИТУ

УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ ІННОВАЦІЯМИ ТА
ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент II курсу, групи 672-1,
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа та страхування»
Легоцький Георгій Ростиславович _____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Харабара Віолетта Миколаївна _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2023 р.

Завідувач кафедри фінансів і кредиту
_____ проф. Нікіфоров П.О.

АНОТАЦІЯ

Легоцький Г.Р. Управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теорії і практики управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями. Визначено економічну сутність та значення інновацій в діяльності банківських установ, здійснено класифікацію банківських інновацій та інноваційних технологій та вивчено механізм управління інноваційною діяльністю банківських установ. На прикладі АТ КБ «Приватбанк» проведено аналіз основних показників діяльності в цілому та інноваційної діяльності зокрема, здійснено оцінку ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк», вивчено використання зарубіжного досвіду управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями, а також запропоновані шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк».

Ключові слова: банківська установа, інноваційна діяльність, інноваційні технології, банківські інновації, результати діяльності, фінансова стійкість.

ANNOTATION

Legotsky G. Management of banking innovations and innovative technologies. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking and insurance». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2023.

In the qualifying work, research on the theory and practice of management of banking innovations and innovative technologies was carried out. The economic essence and significance of innovations in the activity of banking institutions were determined, the classification of banking innovations and innovative technologies was carried out, and the mechanism of management of innovative activities of banking institutions was studied. Based on the example of JSC CB Privatbank, an analysis of the main indicators of activity as a whole and innovative activity in particular was carried out, an assessment of the effectiveness of management of banking innovations and innovative technologies of JSC CB Privatbank was carried out, the use of foreign experience in managing banking innovations and innovative technologies was studied, as well as proposed ways of improving innovation activities of JSC KB "Privatbank".

Key words: banking institution, innovative activity, innovative technologies, banking innovations, performance, financial stability.

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

_____ Г.Р. Легоцький

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ.....	7
1.1 Економічна сутність та значення інновацій в діяльності банківських установ.....	7
1.2 Класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій	11
1.3 Механізм управління інноваційною діяльністю банківських установ.....	16
Висновки до розділу 1.....	19
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	21
2.1 Характеристика основних показників діяльності АТ КБ «Приватбанк»..	21
2.2 Аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»	26
2.3. Оцінка ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк»	31
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ.....	38
3.1. Зарубіжний досвід управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями	38
3.2. Шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»	42
Висновки до розділу 3.....	47
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

ВСТУП

Актуальність. Інноваційна активність та цифровізація виступають важливими процесами у контексті розвитку сучасної економіки, що розв'язує актуальні задачі зі створення товарів і надання послуг більш ефективно, ніж за попередніх технологічних укладів. Застосування штучного інтелекту, хмарних обчислень, аналізу великих даних та інших продуктів, інструментів, методів, підходів, що розвиваються в контексті інноваційної діяльності та фінансової цифровізації, дає змогу підвищити ефективність управління ризиками, мінімізувати вірогідність шахрайських дій із коштами клієнтів, підвищує ефективність процесу оцінювання кредитоспроможності роздрібного та корпоративного клієнта, автоматизує значну частину рутинних когнітивних завдань співробітників. Тому розгляд питань застосування сучасних досягнень, зокрема й при формуванні цифрової інноваційної екосистеми банку, дає змогу домогтися посилення конкурентоспроможності кредитної організації. Актуальність дослідження підвищується в умовах складних економічних і фінансових деструктивних процесів у сучасній українській господарській системі.

Дослідженнями у цій сфері займалися такі автори, як Александрова М. О., Антонюк О. В., Балицька М. В., Бровенко К. С., Бурмістр В. О., Вартоха Я. С., Демко М. Я., Демченко А. М., Дзюблюк О., Доценко І. О., Квасницька Р. С., Котуранова Т. В., Кузьменко О. В., Овчаренко В. О., Осухівська Г. М., Пенюшкевич А. Ю., Угольков Є. О.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні напрямків розвитку інноваційної діяльності банківських установ в Україні на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів.

Відповідно, завданнями в межах дослідження є:

- визначення економічної сутності та значення інновацій в діяльності банківських установ;

- проведення класифікації банківських інновацій та інноваційних технологій;
- вивчення механізму управління інноваційною діяльністю банківських установ;
- надання характеристики основних показників діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- проведення аналізу інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- здійснення оцінки ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк»;
- використання зарубіжного досвіду управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями;
- визначення шляхів вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк».

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність банку.

Предметом дослідження виступає сукупність процесів впровадження інновацій, що трансформують традиційну бізнес-модель банку.

У роботі використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. До загальнонаукових можна віднести: причинно-наслідковий аналіз, узагальнення, аналітика. Емпіричними є: горизонтальний і вертикальний аналіз, коефіцієнтний метод, балансовий метод та інші.

Інформаційною базою дослідження послуговували дані АТ КБ «Приватбанк», а також інформація від НБУ, представлена у відкритому доступі.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

- набуло подальшого розвитку визначення банківських інновацій як процесу системного та проактивного впровадження та прийняття нових або значно вдосконалених рішень у різних сферах банківської діяльності, потенційні ефекти застосування яких включають в себе: скорочення витрат на

персонал, створення нових продуктів, підвищення якості управлінських рішень, підвищення ефективності управління ризиками, поліпшення користувацького досвіду, розширення збуту та інші;

- набула подальшого розвитку класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій. Ключовими напрямками інноваційної активності для банків виступають кредитех, пейтех, кібертех, аналітех, опертех, інвесттех, роботех, іншуртех і регтех. Важливими сучасними цифровими технологіями в рамках бізнес-процесів слід визнати хмарні обчислення, машинне навчання, біометричні технології, штучний інтелект, великі дані, доповнена/віртуальна реальність, блокчейн, Інтернет речей.

Апробація та практичне значення результатів дослідження. Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані автором шляхи вдосконалення інноваційної діяльності можуть бути імплементовані в діяльність банківської установи АТ КБ «Приватбанк.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг магістерської роботи становить 57 сторінок друкованого тексту, основний міст роботи викладено на 51 сторінці. Робота містить 13 рисунків та 5 таблиць, список використаних джерел включає 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ

1.1 Економічна сутність та значення інновацій в діяльності банківських установ

Сучасна цифрова трансформація призводить до перебудови основних і допоміжних бізнес-процесів кредитних організацій. Підвищується якість прийнятих управлінських рішень, знижується чутливість комерційних банків до різних фінансових і нефінансових ризиків. За таких умов посилюється значущість розгляду впливу інновацій на розвиток банківського бізнесу.

У контексті банківського сектору економічна сутність інновацій полягає у системному та проактивному впровадженні та прийнятті нових або значно вдосконалених рішень у різних сферах банківської діяльності. Ця діяльність спрямована на оптимізацію процесів, розширення спектру послуг та сприяння підвищенню фінансової ефективності та стійкості.

Банківські інновації можуть охоплювати широкий спектр нововведень, включаючи, але не обмежуючись, розробку складних фінансових продуктів, впровадження передових аналітичних інструментів з використанням великих даних і штучного інтелекту для покращення управління ризиками та сприяння прийняттю більш обґрунтованих рішень, а також появу цифрових банківських рішень, які революціонізують взаємодію клієнтів з банківськими платформами, забезпечуючи більш плавний та інтуїтивно зрозумілий користувацький інтерфейс.

З точки зору пропозиції послуг, інновації, як правило, передбачають розробку і впровадження нових фінансових продуктів або вдосконалення вже існуючих, втілюючи атрибути і функціональні можливості, які відповідають новим потребам і вподобанням клієнтів. В тому числі мова йде про створення

більш індивідуалізованих і гнучких кредитних продуктів, інвестиційних рішень з кращим співвідношенням ризиків і прибутковості або навіть розробку більш оперативних і зручних для користувача додатків для мобільного банкінгу [11, с.119].

Крім того, інноваційні підходи в банківських операціях часто використовують фінтех-розробки для підвищення ефективності та зниження операційних витрат. Наприклад, впровадження технології блокчейн може посилити безпеку і прозорість транзакцій, а також скоротити час і витрати, пов'язані з обробкою цих транзакцій. Аналогічно, розгортання роботизованої автоматизації процесів може суттєво підвищити ефективність внутрішніх операцій банківських установ, що призведе до пришвидшення надання послуг та зниження імовірності помилок.

Більше того, в управлінні ризиками та дотриманні нормативних вимог - критично важливому аспекті банківських операцій - інновації можуть проявлятися у вигляді предиктивної аналітики та алгоритмів машинного навчання, які можуть розпізнавати закономірності та тенденції у великих масивах даних, сприяючи більш обґрунтованій та деталізованій оцінці ризиків та формуванні більш адекватної звітності перед регуляторними органами.

Паралельно з цим, інновації в банківському секторі, якщо вони ґрунтуються на стратегічно орієнтованому підході, можуть спричинити створення партнерств і альянсів з фінтех-компаніями та іншими зацікавленими сторонами для використання зовнішньої експертизи і технологічних можливостей, що призведе до симбіотичних відносин, які посилять інноваційну спроможність банківської установи [17, с.314].

По суті, впровадження інновацій у банківську діяльність є багатогранним процесом, який враховує складну динаміку фінансової екосистеми, сприяючи підвищенню якості надання послуг, якості фінансових продуктів та операційної ефективності, водночас розвиваючи культуру постійного вдосконалення та адаптації до мінливого фінансового ландшафту.

Інноваційна активність банків призводить до безлічі різних потенційних ефектів, що наочно позначено на рисунку 1.1.

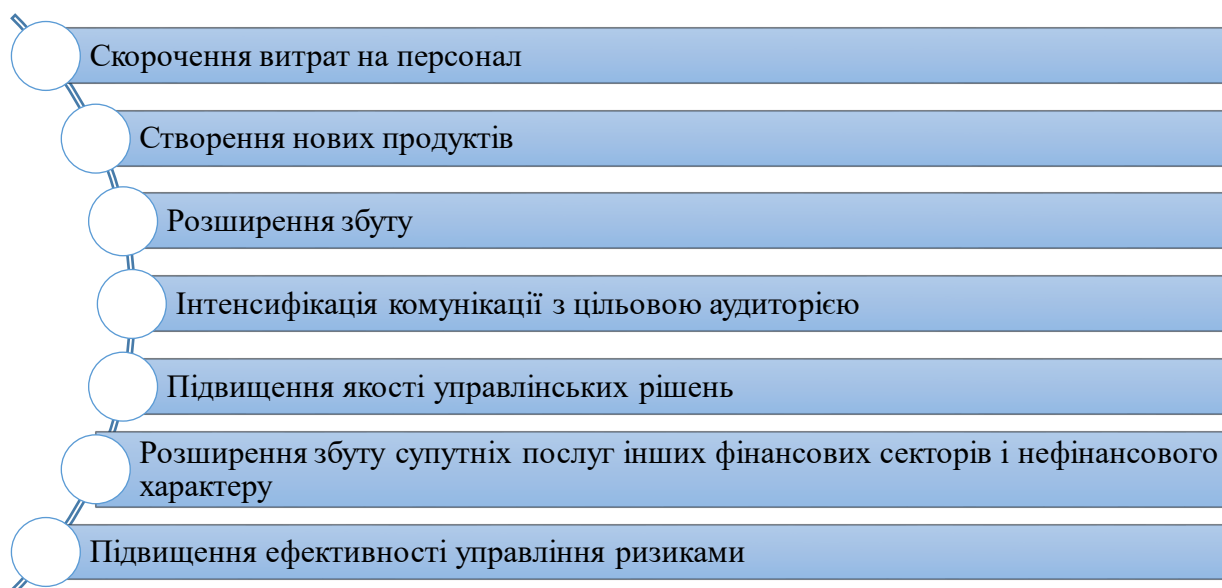


Рис. 1.1 Потенційні ефекти від інноваційної діяльності для банків

Джерело: складено автором на основі [37, с.140; 40, с.30; 19, с.47]

Цифрові фінансові технології сприяють розробленню інноваційних фінансових продуктів і послуг, що відповідають мінливим потребам і перевагам споживачів. Банки тепер можуть надавати послуги широкому колу осіб незалежно від місця розташування конкретного клієнта за рахунок відкриття рахунку в цифровому форматі, робо-консультації з управління інвестиціями, безконтактні платіжні рішення. Сучасні технології дають змогу банкам залишатися конкурентоспроможними навіть попри відсутність представництва у віддалених від центру регіонах.

Також відбувається розширення продажів. Фінансово-технологічні рішення дають змогу банкам звертатися до клієнтів через різні цифрові канали, як-от мобільні додатки, онлайн-платформи та соціальні мережі. Така широка доступність у поєднанні зі зручністю та швидкістю цифрових транзакцій допомагає банкам збільшити продажі та посилити свою присутність на ринку. Впровадження маркетингових стратегій, заснованих на даних, дає змогу

банкам адресувати потенційним клієнтам персоналізовані пропозиції, що сприяє подальшому зростанню продажів [3, с.45].

Інтенсифікація комунікації з цільовою аудиторією постійно розвивається. Цифрові фінансові технології сприяють динамічному та інтерактивному спілкуванню між банками та їхніми клієнтами. Використовуючи чат-боти, віртуальні помічники на базі штучного інтелекту та платформи соціальних мереж, банки можуть підтримувати постійну взаємодію з цільовою аудиторією, оперативно відповідати на запити клієнтів і збирати цінні відгуки для поліпшення своїх продуктів і послуг. Звичайно ж, важливою залишається взаємодія на сайті або в мобільному застосунку на телефоні клієнта.

Підвищується якість управлінських рішень. Інтеграція аналітики даних та інструментів, заснованих на штучному інтелекті, надає банкам доступ до даних у режимі реального часу та можливість отримувати певні висновки, які можуть бути використані для прийняття більш обґрунтованих і стратегічних управлінських рішень. Аналізуючи поведінку клієнтів, ринкові тенденції та операційні показники, банки можуть виявляти можливості для зростання, знижувати ризики та підвищувати загальну ефективність роботи.

Розширюються продажі супутніх послуг інших фінансових і нефінансових секторів. Цифрові фінансові технології сприяють співпраці та взаємозв'язку між банківським сектором та іншими галузями. Наприклад, завдяки відкритому банківському обслуговуванню та партнерству на основі API банки можуть легко інтегрувати у свої цифрові пропозиції послуги третіх сторін, такі як страхування, інвестиційні продукти або платформи електронної комерції. Така міжгалузева співпраця не тільки розширює спектр послуг, доступних клієнтам, а й створює нові потоки доходів як для банківського сектора, так і для галузей-партнерів.

Підвищення якості обслуговування клієнтів також є одним з ефектів від цифровізації. Використовуючи такі технології, як штучний інтелект, машинне

навчання та обробку природної мови, банки можуть запропонувати персоналізовані послуги, швидкий час реагування та безшовну взаємодію через цифрові канали, що підвищує загальну задоволеність клієнтів.

Розвивається система ризик-менеджменту, оскільки фінансові технології та інші інновації надають банкам можливість використовувати аналітику великих даних і алгоритми для кредитного скорингу, що дає змогу точніше оцінювати ризики, знижувати відсоток неповернень і ухвалювати більш обґрунтовані кредитні рішення.

Отже, підбиваючи підсумок, зазначимо, що економічна сутність інновацій полягає у системному та проактивному впровадженні та прийнятті нових або значно вдосконалених рішень у різних сферах банківської діяльності. Виокремлено безліч потенційних ефектів, прояв яких можливий завдяки інноваційній активності банків, зокрема розширення збуту, створення нових продуктів, скорочення витрат на персонал, поліпшення політики управління ризиками, продаж небанківських послуг та інші.

1.2 Класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій

У банківській сфері інновації можна розділити і класифікувати за різними ознаками. Однією з таких класифікаційних ознак є ступінь новизни, де інновації можуть бути фундаментальними, представляючи собою радикальний відхід від існуючих практик і впроваджуючи революційні продукти або процеси, які переосмислюють галузеву парадигму. З іншого боку, вони можуть бути поступовими, коли зміни мають більш еволюційний характер, характеризуючись певним покращенням і вдосконаленням існуючих продуктів, послуг або процесів, спрямованих на підвищення ефективності, задоволеності клієнтів або інших цільових показників з плином часу.

Аналогічним чином, локус інновацій пропонує призму, через яку можна класифікувати банківські інновації. Внутрішні інновації культивуються в банківській установі за допомогою внутрішніх досліджень і розробок, використовуючи власний досвід і ресурси для сприяння інноваціям. На противагу цьому, зовнішні інновації надходять ззовні банківської установи, часто через співпрацю з фінтех-компаніями, науковими колами чи іншими зацікавленими сторонами, залучаючи зовнішні знання і практики для стимулювання інновацій у банківській установі[35, с.273].

Розмежування інновацій на основі їх функціональної спрямованості представляє ще одну класифікаційну ознаку, де процесні інновації тягнуть за собою зміни в практичній реалізації банківських операцій, спрямовані на підвищення ефективності та оптимізацію робочих процесів. Продуктові інновації, натомість, зосереджені на розробці нових фінансових продуктів або вдосконаленні існуючих з метою покращення ціннісної пропозиції. Аналогічно, організаційні інновації орієнтовані на зміни в структурних та управлінських аспектах банківської установи, спрямовані на формування культури, сприятливої для інновацій та оптимальної роботи.

З технологічної точки зору, інновації в банківській сфері можна класифікувати за типом і ступенем впровадження технологій. Цифрові інновації охоплюють впровадження цифрових рішень для вдосконалення щоденних операцій, включаючи розгортання штучного інтелекту, технології блокчейн та аналітики великих даних для підвищення ефективності та розширення пропозиції банківських послуг. З іншого боку, нецифрові інновації можуть охоплювати зміни, які не пов'язані з впровадженням технологій, наприклад, інновації в управлінській практиці, підходах до обслуговування клієнтів або інновації в бізнес-моделях, які мають на меті переосмислити конкурентну позицію банківської установи.

Аналогічно, ринкова спрямованість інновацій виступає класифікаційною ознакою, де інновації, що задовольняють попит,

намагаються відповідати на мінливі уподобання та вимоги клієнтів за допомогою своїх інноваційних зусиль. З іншого боку, інновації, що стимулюються технологічним розвитком, проявляються коли банк реалізує нововведення під впливом появи нового рішення, яке здатне скоротити витрати, проте у цьому випадку, на відміну від попереднього типу, самі клієнти не потребують реалізації такої інновації банком.

Що ж стосується конкретних напрямів реалізації інновацій, то їх існує велика кількість. Ключовими для банку є кредиттех, пейтех, кібертех, аналітех, опертех, інвесттех, роботек. У контексті реалізації в рамках власної системи інших фінансових послуг цікавим є такий напрям інновацій, як іншуртех. Крім цього, підвищити ефективність з обслуговування потреб регулюючих органів можна за допомогою інструментів регтеху.

Актуальні напрямки розвитку фінансових цифрових інновацій включають у себе такі технології, як:

- хмарні обчислення (серверні обчислення, зовнішні обчислення);
- машинне навчання;
- біометричні технології;
- штучний інтелект;
- аналіз великих даних (а також їх зберігання і накопичення);
- доповнена і віртуальна реальність;
- блокчейн (розподілений реєстр даних);
- Інтернет речей (промисловий інтернет, IoT)[4; 34, с.179; 10, с.16].

Банки використовують хмарні обчислення для ефективного зберігання даних, управління ними та посилення заходів безпеки. Алгоритми машинного навчання фінансові установи застосовують для виявлення шахрайських дій, прогнозування поведінки клієнтів і вдосконалення інвестиційних стратегій. Біометричні технології, такі як розпізнавання відбитків пальців та облич, необхідні для автентифікації клієнтів і забезпечення безпеки транзакцій.

Штучний інтелект означає можливість імітувати когнітивні функції людини. Банки використовують його для автоматизації завдань, спрощення обслуговування клієнтів і оптимізації оцінки кредитного ризику. Великі дані застосовуються, щоб отримати уявлення про поведінку клієнтів, поліпшити процес прийняття рішень і визначити можливості для зростання [2, с.63].

Банки можуть використовувати рішення доповненої та віртуальної реальності для створення захопливого інтерактивного досвіду для навчання та залучення клієнтів. Також фінансові установи вивчають технологію блокчейн для забезпечення безпечних, прозорих і ефективних транзакцій, для оптимізації транскордонних платежів. IoT-пристрої необхідні для підвищення безпеки відділень, автоматизації обслуговування клієнтів і розробки інноваційних фінансових продуктів.

Кредитех, поєднання слів "кредит" і "технологія", означає застосування сучасних технологій, як-от штучний інтелект (AI), машинне навчання (ML) та аналітика даних, для поліпшення й оптимізації кредитних послуг у фінансовій галузі.

Одним із способів використання банками кредитних технологій є застосування алгоритмів штучного інтелекту для аналізу величезних обсягів даних і більш точного прогнозування кредитоспроможності позичальників. Це дає змогу затверджувати кредити швидше, з меншим втручанням людини, і мінімізувати відсоток невиклат [20, с.102].

Крім того, кредитні технології можуть використовуватися для розробки персоналізованих кредитних продуктів для клієнтів. Аналізуючи історичні дані та закономірності, банки можуть адаптувати кредитні пропозиції до індивідуальних потреб, надаючи більш гнучкі та конкурентоспроможні умови кредитування. Наприклад, американський банк BBVA Compass використовував запатентований алгоритм, що застосовує альтернативні джерела даних, як-от історія платежів за рахунками за комунальні послуги та записи про платежі за оренду житла, для оцінювання кредитоспроможності

клієнтів, не охоплених банківським обслуговуванням. Це дає змогу банку пропонувати кредити клієнтам, яким в іншому разі було б відмовлено в доступі до коштів через недостатню історію.

Кредитні технології також можна використовувати для виявлення та запобігання шахрайським діям. Банки мають можливість використовувати алгоритми на основі штучного інтелекту для моніторингу транзакцій і моделей поведінки користувачів, відзначаючи аномалії в режимі реального часу для виявлення потенційного шахрайства. Наприклад, Mastercard представила рішення Decision Intelligence, яке використовує машинне навчання для оцінки рівня ризику транзакцій, допомагаючи банкам мінімізувати кількість помилкових відмов і поліпшити загальну якість обслуговування власників карток.

Пейтех або платіжні технології - це інтеграція цифрових технологій у платіжні системи для оптимізації та поліпшення обробки транзакцій, безпеки та зручності роботи користувачів. Банки можуть використовувати пейтех для поліпшення наявної платіжної інфраструктури, пропонувати інноваційні платіжні рішення та забезпечувати безперешкодне проведення транзакцій для своїх клієнтів.

Підсумовуючи, зазначимо, що інновації можна класифікувати за джерелом походження, джерелом фінансування, за чинником, що зумовлює їх впровадження, за типом технології, за областю роботи банку, що удосконалюється тощо. Важливими технологіями при здійсненні інновацій є хмарні обчислення, машинне навчання, біометричні технології, штучний інтелект, великі дані, доповнена/віртуальна реальність, блокчейн, Інтернет речей. Ключовими для банків напрямами інноваційної активності на даний час є кредитех, пейтех, кібертех, аналітех, опертех, інвесттех, роботех, а також іншуртех і регтех.

1.3 Механізм управління інноваційною діяльністю банківських установ

Для забезпечення системного управління нововведеннями в банку важливо, щоб цей процес був системним, а тому розуміння особливостей механізму є вкрай важливим.

У контексті інноваційної діяльності банку процес управління інноваційною діяльністю банківських установ зазвичай починається з визначення та формулювання відповідних цілей, викликів і можливостей, які є як неминучими, так і перспективними за своєю природою, що впливають з різних джерел, включаючи регуляторні зміни, нові технології та трансформацію поведінки споживачів.

Важливим кроком після етапу ідентифікації є концептуалізація та формулювання гіпотез, які ґрунтуються на широкому дослідженні ринку, думках споживачів та конкурентному аналізі. Ця фаза передбачає ретельне вивчення наявної наукової літератури, патентний аналіз та залучення експертних думок, щоб зрозуміти глибину та масштаби виявлених проблем і можливостей.

Після того, як завдяки ретельному дослідженню закладено міцний фундамент, організація переходить до етапу прототипування, що передбачає розробку попередніх моделей або прототипів запропонованого рішення. Це динамічний та ітеративний процес, в якому беруть участь мультидисциплінарні команди, щоб перетворити окремі ідеї на реальні прототипи, використовуючи такі методології, як дизайн-мислення. Це забезпечує функціональність, орієнтовану на людину.

Після цього етап створення прототипів переходить до пілотного тестування, під час якого прототипи випробовуються в реальних умовах, щоб отримати уявлення про їхню практичну придатність та ефективність. Передбачається ретельний відбір пілотних користувачів і середовищ, щоб полегшити всебічну оцінку прототипу в різних сценаріях і отримати дані, які

можуть бути використані для подальшого вдосконалення і відточування рішення.

Після пілотного тестування інноваційний процес переходить до етапу доопрацювання, на якому зворотний зв'язок і дані, отримані під час етапу тестування, використовуються для доопрацювання рішення, усунення будь-яких виявлених прогалин і підвищення ефективності та результативності рішення.

Паралельно з цим проводиться ретельна оцінка ризиків, щоб ретельно вивчити потенційні вразливості та загрози, які може приховувати в собі рішення, і розробити стратегію для їх пом'якшення в розумних межах. Аналітик охоплює не лише технологічні ризики, але також вивчає регуляторні, фінансові та операційні аспекти, забезпечуючи надійність та стійкість рішення.

Коли інноваційне рішення досягає своєї остаточної форми, воно переходить до етапу комерціалізації, на якому розробляються стратегії виведення на ринок, що передбачає детальну дорожню карту, яка окреслює стратегію виходу на ринок, включаючи брендинг, ціноутворення та канали дистрибуції. Звичайно, інновації можуть впроваджуватися і у внутрішні бізнес-процеси, у тому випадку немає необхідності орієнтуватися на зовнішнє середовище.

Зрештою, після успішного запуску інноваційна діяльність не припиняється, а переходить у фазу безперервного моніторингу, де ретельно відстежується ефективність рішення на ринку чи в організації та встановлюється зворотний зв'язок для сприяння постійному вдосконаленню, що сприяє створенню динамічного рішення, яке розвивається відповідно до ринкових потреб і тенденцій.

Вищеописана схема окреслює типовий шлях інноваційного процесу в банку, зображуючи перехід від виявлення можливостей до постійного

вдосконалення після запуску, організованого за допомогою систематичного і ретельного процесу.

В організаційній структурі банку відповідальність за управління інноваційною діяльністю часто розподіляється між різними рівнями та підрозділами, що передбачає симбіоз кількох ключових ролей для підтримки та сприяння розвитку інноваційних стратегій.

Як правило, ядром цих зусиль є спеціальні команди, такі як інноваційні лабораторії або підрозділи цифрової трансформації, які працюють з конкретним мандатом сприяти інноваційним практикам, досліджувати нові технології та формулювати стратегії, які можуть прищепити культуру інновацій в організації. Ці підрозділи відіграють важливу роль у проведенні семінарів з розробки ідей, створенні прототипів і співпраці з фінтех-стартапами та технологічними партнерами для впровадження нових рішень.

У кожному українському чи міжнародному банку ситуація відрізняється, проте у загальному випадку на чолі такого підрозділу стоїть директор з інновацій або керівник з паралельною посадою, який часто бере на себе всю повноту відповідальності за управління інноваційною діяльністю організації. Ця роль вимагає глибокого розуміння руйнівних тенденцій у фінансовому секторі та здатності передбачати й організувати стратегії, які допоможуть банку залишатися конкурентоспроможним. Роль такого управлінця виходить за рамки традиційного менеджменту і охоплює певний прояв підприємництва, активно заохочуючи експерименти та впровадження гнучких методологій.

Крім того, міжфункціональні команди, що складаються з представників різних відділів, включаючи ІТ, операційний, маркетинговий та фінансовий, відіграють важливу роль у впровадженні інновацій. Ці групи працюють у тандемі, об'єднуючи різні точки зору та досвід для створення рішень, які не тільки технологічно передові, але й відповідають стратегічним цілям банку та очікуванням клієнтів.

Роль фахівців з аналізу даних або аналітичних команд стає все більш важливою у стимулюванні інновацій у банківській сфері. Використовуючи великі дані та аналітичні інструменти, ці фахівці виокремлюють дієві ідеї з безлічі даних, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення та створювати персоналізовані, орієнтовані на клієнта рішення. Часто наявні рішення були б неочевидними і неінтуїтивними у випадку використання традиційних методів аналізу.

Окрім внутрішніх підрозділів, зовнішні зацікавлені сторони, включаючи регуляторні органи та фінтех-партнерів, також відіграють важливу роль у формуванні інноваційної траєкторії банку. Спільні заходи, такі як хакатони та інноваційні пісочниці, часто стають живильним середовищем для інноваційних рішень, дозволяючи банку використовувати зовнішній досвід і перспективи.

Крім того, доречно згадати про впливову роль ради директорів та вищого керівництва банку у формуванні культури інновацій. Їхнє бачення та стратегічні директиви, підкріплені готовністю інвестувати в інновації та застосовувати далекоглядний підхід, можуть бути вирішальними у стимулюванні інноваційної динаміки в організації.

Таким чином, хоча інноваційна екосистема в банку - це спільне полотно, що охоплює кілька рівнів організаційної ієрархії, її незмінно очолюють спеціальні інноваційні підрозділи та підтримує виконавче керівництво, яке працює у співпраці з міжфункціональними командами та зовнішніми партнерами для створення цілісного та надійного інноваційного ландшафту.

Висновки до розділу 1

У процесі вивчення теоретичних основ дослідження інноваційної діяльності банківських установ сформульовані наступні висновки:

- представлені економічна сутність та значення інновацій в діяльності банківських установ. Економічна сутність інновацій полягає у системному та проактивному впровадженні та прийнятті нових або значно вдосконалених рішень у різних сферах банківської діяльності. Потенційні ефекти від їх застосування включають в себе: скорочення витрат на персонал, створення нових продуктів, підвищення якості управлінських рішень, підвищення ефективності управління ризиками, поліпшення користувацького досвіду, розширення збуту та інші;

- здійснена класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій. Ключовими напрямками інноваційної активності для банків виступають кредитех, пейтех, кібертех, аналітех, опертех, інвесттех, роботех, іншуртех і регтех. Важливими сучасними цифровими технологіями в рамках бізнес-процесів слід визнати хмарні обчислення, машинне навчання, біометричні технології, штучний інтелект, великі дані, доповнена/віртуальна реальність, блокчейн, Інтернет речей;

- розглянуто механізм управління інноваційною діяльністю банківських установ. У банківських установах управління інноваційною діяльністю переважно здійснюється спеціалізованими командами та ключовими особами, включаючи директора з інновацій, які співпрацюють над розробкою та реалізацією перспективних стратегій, що ґрунтуються на глибокому розумінні нових тенденцій і технологій. Важливою складовою цього процесу є концептуалізація та розробка прототипів, за якими слідує пілотне тестування та ретельне доопрацювання, що передбачає узагальнення інформації, отриманої в результаті маркетингових досліджень та зворотного зв'язку з клієнтами, для створення рішень, які є стійкими та узгоджуються зі стратегічними цілями банку. Кульмінацією цієї складної процедури є чітко сформульований комерційний запуск або запровадження інновації у внутрішні бізнесу-процеси банку.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Характеристика основних показників діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Перш ніж перейти безпосередньо до вивчення інноваційної роботи АТ КБ «Приватбанк» важливо зрозуміти ту фінансову та операційну основу, яка може використовуватися для подальшого посилення банку за рахунок впровадження інновацій.

Розглядаючи наданий масив даних, який окреслює щорічну динаміку кількості відділень АТ КБ «Приватбанк» з 2018 по 2022 рік, можна спостерігати виражене скорочення кількості одиниць. За цей період кількість відділень зменшилася з 2021 одиниці у 2018 році до 1210 одиниць у 2022 році (Рис. 2.1).

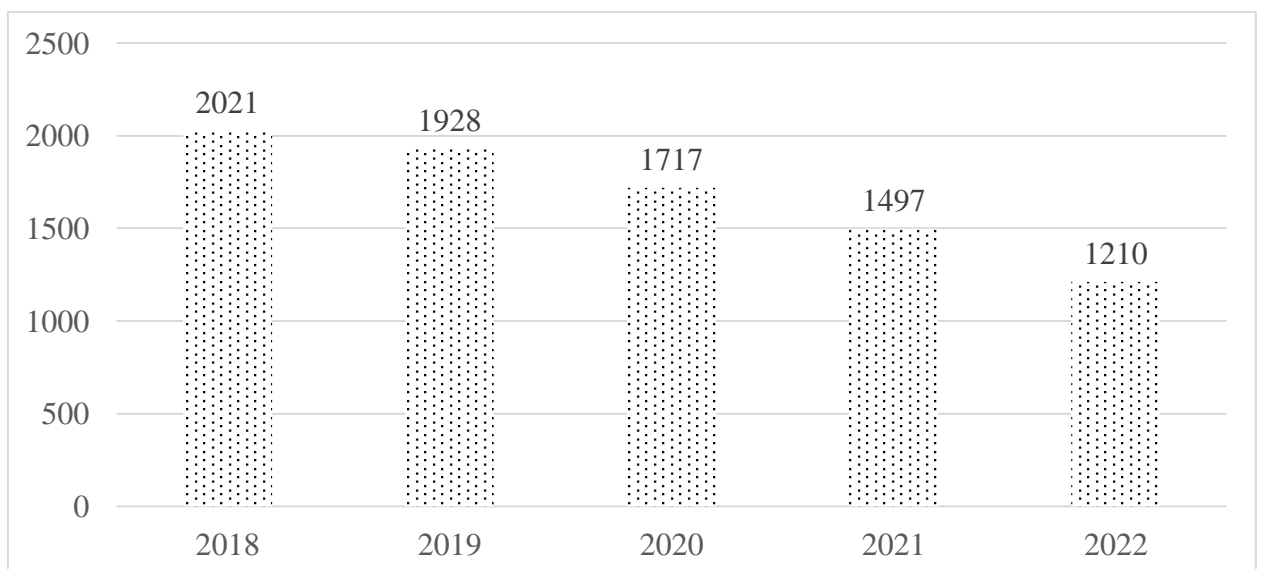


Рис. 2.1 Динаміка кількості відділень АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр.,
одиниць

Джерело: складено автором на основі [18]

Важливо враховувати ширший соціально-політичний контекст, який характеризується триваючим військовим конфліктом та активною політикою цифровізації, що проводилася в Україні протягом цього періоду.

З прогресивним розвитком технологій онлайн-банкінгу відбулися суттєві зміни в поведінці споживачів, більшість з яких надають перевагу цифровим платформам, а не традиційним методам банківського обслуговування у відділенні. Зокрема, цифрові платформи пропонують зручність і безпеку, що є необхідною умовою з огляду на нестабільну ситуацію в регіонах, які постраждали від війни. Таким чином, перехід на цифрові технології є не лише комерційною стратегією, але й запобіжним заходом, що забезпечує безпеку та безперервність банківських операцій в умовах надзвичайних обставин.

Крім того, агресивна геополітична позиція Росії щодо України має значний вплив на структурну та операційну динаміку бізнесу в Україні, включаючи банківський сектор. Умови війни породили середовище невизначеності, що сприяє помітному зрушенню в бік більш компактної та керованої операційної присутності. Така раціоналізація потенційно може передбачати концентрацію ресурсів у сферах з нижчим профілем ризику та більшою концентрацією клієнтів, що забезпечить стабільне надання послуг і водночас зменшить потенційні ризики та втрати.

Політика управління активами є суперечливою (табл. 2.1). Клас грошових коштів та їх еквівалентів зазнав помітного зростання, показавши відносне відхилення на 81,69%. Хоча це забезпечує миттєву платоспроможність банку, проте надмірна сума залишків на рахунку та у касі призводить до певної втрати вартості через інфляцію.

Кредити та заборгованість клієнтів демонструють зростання з відносним відхиленням на 37,25%. Це свідчить про те, що банк продовжує надавати кредити клієнтам для стимулювання економічної активності, хоча й у контрольованій формі, зважаючи на сучасну невизначеність. Незважаючи на

загальне збільшення клієнтських кредитів та заборгованості помічається зменшення резервів під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб на 20,07%. Таке скорочення свідчить про покращення якості кредитного портфеля та більш оптимістичну оцінку кредитних ризиків, пов'язаних з юридичними особами.

Таблиця 2.1

Динаміка активів АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр., млрд грн.

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Грошові кошти та їх еквіваленти	22,3	28,6	27	28,1	40,6	18,3	81,69
Фінансові активи, оцінювані через вартість через прибуток	86,2	84,7	100,7	93,1	95,7	9,5	10,96
У т.ч. що рефінансуються НБУ	86,2	84,7	100,7	93,1	95,7	9,5	10,96
Кошти в інших банках	5,1	17,8	23,7	25,8	60,2	55,1	1087,44
Кредити та заборгованість клієнтів	52,0	61,0	56,8	70,2	71,4	19,4	37,25
у тому числі резерви під знецінення кредитів та заборгованості юридичних осіб	-213,4	-196,5	-164,9	-164,2	-170,6	42,8	-20,07
Чисті активи, усього	282,0	314,1	386,9	407,3	549,7	267,7	94,90
Довідково: ОВДП	168,7	140,2	195,3	206,2	235,9	67,2	39,82

Джерело: складено автором на основі [14; 24; 25]

Зафіксовано значне зростання загальних чистих активів на 94,90%, що свідчить про стійке зростання ресурсної бази банку, що може свідчити про міцний фінансовий стан та адаптаційні стратегії протягом аналізованого періоду. Основу активів становлять ОВДП, що забезпечує низький рівень кредитного ризику та стабільний фінансовий дохід.

У частині формування джерел фінансування ситуація також є неоднозначною в умовах військових дій (табл. 2.2). У контексті нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) спостерігається поступове відновлення з додатнім абсолютним відхиленням у 33,7 млрд грн та

скороченням збитку на 17,7%, що відображає сценарій, коли банк поступово нівелює попередні збитки, сигналізуючи про відновлення його фінансового здоров'я.

Загальний капітал збільшився з 31,5 млрд грн у 2018 році до 57,8 млрд грн у 2022 році, зареєструвавши відносне відхилення на 83,71%, що свідчить про нарощування власної фінансової бази банку, яка є ключовим показником його стійкості та потенціалу для стійкого зростання.

Таблиця 2.2

Динаміка джерел фінансування АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр.,
млрд грн.

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Статутний капітал	206,1	206,1	206,1	206,1	206,1	0,0	0,02
Резервні та інші фонди банку	6,2	6,9	8,5	9,7	11,4	5,2	83,56
Резерви переоцінки	9,6	11,5	9,9	8,1	-3	-12,6	-131,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-190,4	-169,9	-171,7	-157,2	-156,7	33,7	-17,7
Усього власного капіталу	31,5	54,5	52,8	66,6	57,8	26,3	83,71
Кошти клієнтів	225,0	231,4	309,5	321,7	464,9	239,9	106,67
у тому числі кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ	47,4	50,2	84,2	95,1	130,3	82,9	174,94
у тому числі кошти фізичних осіб	177,4	181,0	225	226,4	333,9	156,5	88,24
Усього зобов'язань	250,6	259,6	334,1	340,6	491,9	241,3	96,31

Джерело: складено автором на основі [14; 24; 25]

Кошти клієнтів демонструють значне зростання, що окреслюється відносним відхиленням у 106,67%. Очевидно, що банк досяг успіху в нарощуванні депозитної бази, з помітним збільшенням як корпоративних, так і індивідуальних депозитів. Зокрема, кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ продемонстрували значне зростання з

відносним відхиленням 174,94%, тоді як депозити фізичних осіб зросли на 88,24%. Такий приріст депозитів, що значно перевищує зростання сукупного капіталу, свідчить про високу довіру клієнтів та сильну репутацію банку, що сприяє збагаченню ресурсного пулу для його операцій.

Як результат, фінансовий результат роботи банку залишався стабільним та прийнятним (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів
АТ КБ «Приватбанк» у 2018-2022 рр., млрд грн.

Показники	Рік					Абсолютне відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Чистий процентний дохід	16,8	19,7	21,6	29,3	39,9	23,1	137,96
Чистий комісійний дохід	15,2	18,2	18,8	23,2	20,4	5,2	34,31
Торговий результат	0,1	7,6	11,7	-3,4	9,5	9,4	14312
Всього доходів	33,5	47,6	53,5	50,9	73,2	39,7	118,56
Адміністративні та інші операційні витрати	13,5	14,7	18,6	21,6	22,2	8,7	63,92
Всього витрат	20,7	15,0	29,2	15,9	38,6	17,9	86,45
Прибуток до оподаткування	12,8	32,6	24,3	35,1	34,7	21,9	171,32
Витрати на податок на прибуток	0	0	0	0	4,5	4,5	-
Прибуток/(збиток) після оподаткування	12,8	32,6	24,3	35,1	30,2	17,4	135,97

Джерело: складено автором на основі [14; 24; 25]

Чистий процентний дохід показує стійке зростання, кульмінацією якого став приріст за період на 137,96%. Послідовне зростання з року в рік, яке сягнуло максимуму в 39,9 млрд грн у 2022 році, свідчить про успішну стратегію управління процентним доходом, яка, можливо, ґрунтується на ретельному управлінні активами та пасивами, що оптимізувало процентну

маржу в мінливому економічному середовищі. Прибуток зріс подібним чином, що вказує на якісну бізнес-модель банку.

Отже, у період з 2018 по 2022 рік АТ КБ «Приватбанк» продемонстрував потужну стратегію збільшення доходів, завдяки якій їх загальна сума збільшилася на 118,56%. Фінансова основа постійно посилювалася за рахунок високої довіри з боку фізичних та юридичних осіб. Більша частка активів була сформована ОВДП.

2.2 Аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Проявляється велика кількість інновацій, які використовуються АТ КБ «Приватбанк», та які вказані самим банком на офіційному сайті.

Перш за все, реалізуються цифрові інновації, в тому числі канали онлайн-комунікації та афілійовані партнерства для розширення дистрибуції своїх банківських продуктів. Такий підхід використовує розгалужені мережі, створені власниками веб-сайтів, сприяючи розвитку підприємницької екосистеми, в якій ці особи можуть отримувати фінансову винагороду за рахунок продажу продуктів банку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Приклад партнерських програм з продажу банківських продуктів в 2023 році

Компанія	Офер	статус	Виплата	eCPC	CR	% апрув	Категорія
ПриватБанк карти Gold + Універсальна	Видана карта Універсальна Gold	Активний	51,00 UAH	0,92 UAH	2	14	банки

Джерело: складено автором на основі[46]

Пропозиція, позначена як "Золота + універсальна картка", передбачає виплату за кожний успішний продаж в розмірі 51,00 грн, що забезпечує фінансовий стимул для власників веб-сайтів брати участь у просуванні цього

продукту. Реальна ціна за клік (eCPC) становить 0,92 грн, що відображає суму, яку заробляє афіліат щоразу, коли користувач натискає на рекламу. Коефіцієнт конверсії (CR) знаходиться на рівні 2%, який ілюструє частку кліків, що успішно перейшли в продажі.

Також активно використовуються інновації щодо забезпечення розрахунків, у тому числі в інтернеті чи через спеціальні термінали. Різне зростання кількості переказів з картки на картку, в тому числі через Інтернет, свідчить про те, що банк поступово впроваджує інноваційні онлайн-платформи, які покращують користувацький досвід та доступність. Дані показують, що з 2018 по 2022 рік обсяг транзакцій зріс з 257 мільярдів гривень до вражаючих 1596 мільярдів гривень. Таке експоненціальне зростання свідчить про зростання довіри до цифрових транзакцій серед клієнтів і потенційно вказує на успіх стратегічних ініціатив, спрямованих на спрощення та безпеку онлайн-транзакцій (Рис. 2.2).

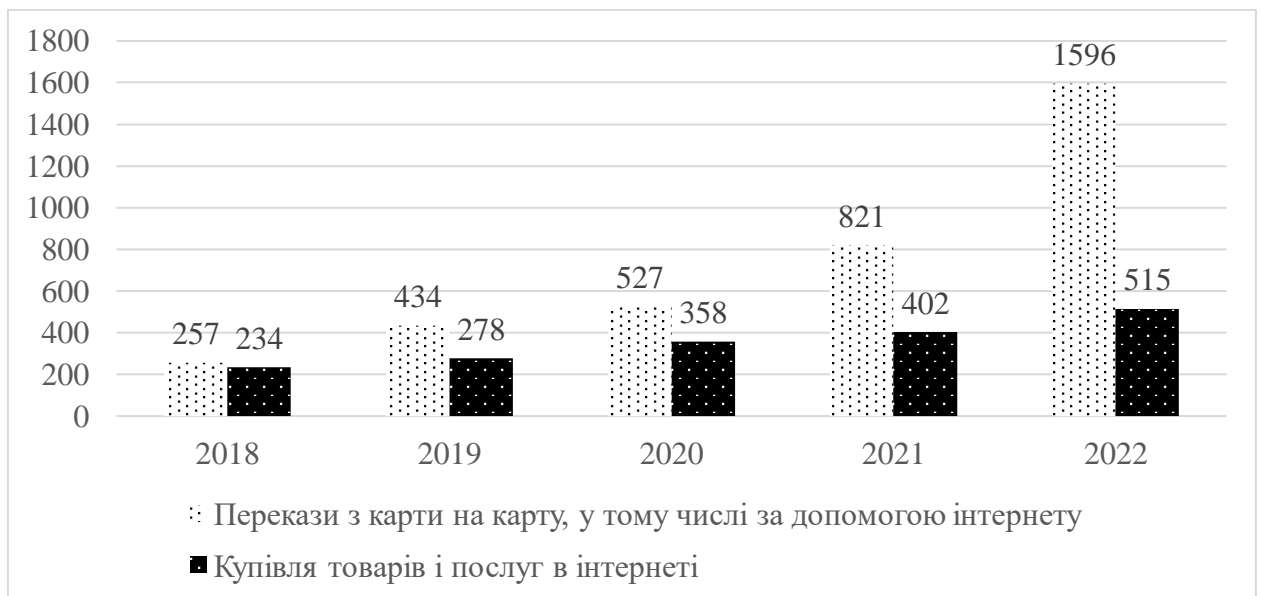


Рис. 2.2 Динаміка обсягу безпосередніх операцій клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за допомогою інтернету в 2018-2022 рр., млрд грн.

Джерело: складено автором на основі [30;31;32]

З іншого боку, роль банку в забезпеченні купівлі товарів і послуг онлайн також демонструє додатну траєкторію. Починаючи з 234 млрд грн у 2018 році,

у 2022 році банк сприяв здійсненню транзакцій онлайн-комерції на суму 515 млрд грн. Хоча це підвищення не таке стрімке, як у випадку з переказами з картки на картку, воно, тим не менш, знаменує собою суттєвий приріст, що свідчить про зростання довіри та схильності споживачів до електронної комерції. Банк використав інноваційні цифрові рішення для створення безпечного та зручного середовища для онлайн-покупок, реагуючи на глобальне зростання електронної комерції, спричинене хвилею цифрової трансформації, тим самим розвиваючи культуру цифрового споживацтва.

Спостерігаючи за обсягом операцій через платіжні термінали, фіксується стійка тенденція до зростання з 211 млрд грн у 2018 році до 750 млрд грн у 2022 році. Таке підвищення підкреслює важливість для банку платіжних інновацій, а тому відбувається розширення та вдосконалення інфраструктури платіжних терміналів для подальшого спрощення процесу оплати. Систематичне розширення цього каналу можна сприймати як стратегічний крок, спрямований на зміцнення домінуючої частки на ринку шляхом використання переважного імпульсу цифрової трансформації в банківському секторі.

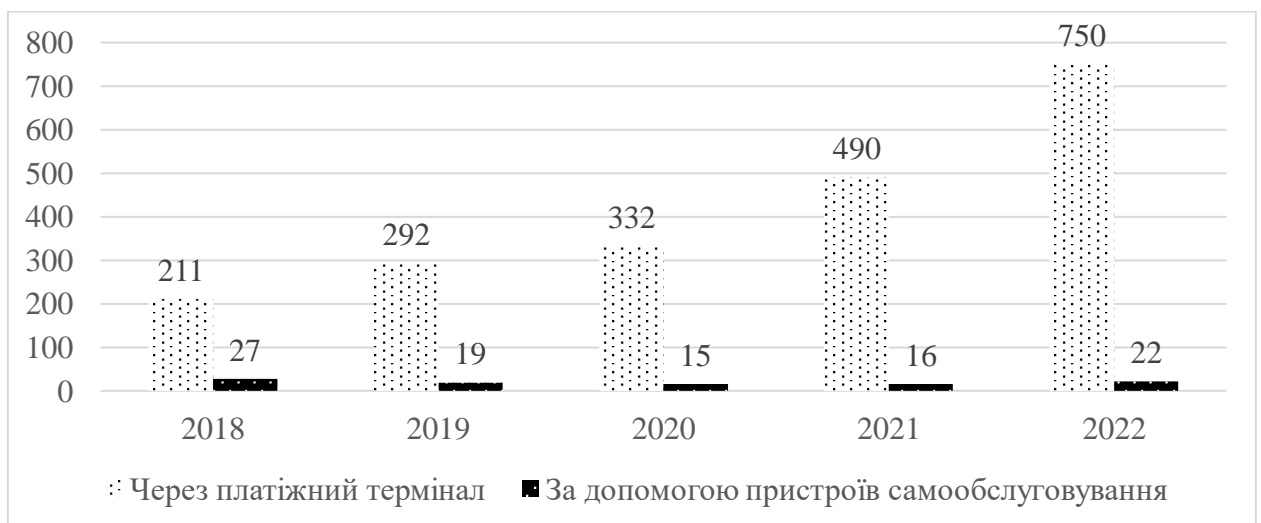


Рис. 2.3 Динаміка обсягу операцій клієнтів через пристрої АТ КБ «Приватбанк» за допомогою інтернету в 2018-2022 рр., млрд грн.

Джерело: складено автором на основі [30;31;32]

Водночас активність через пристрої самообслуговування демонструє іншу тенденцію, що характеризується спочатку падінням з 27 млрд грн у 2018 році до 15 млрд грн у 2020 році, а потім помірним відновленням до 22 млрд грн у 2022 році. Тренд вказує на можливу зміну споживчих уподобань, що може призвести до переорієнтації з пристроїв самообслуговування на інші, більш зручні та технологічні способи. Проте, відновлення в останні роки свідчить про те, що ці пристрої зберігають певний ступінь актуальності.

Таким чином, ПриватБанк реалізує комплексну стратегію обслуговування диверсифікованої клієнтської бази з різними уподобаннями та рівнями цифрової грамотності. Крім того, значне зростання використання платіжних терміналів вказує на успішні зусилля банку у створенні цифрової екосистеми, яка відповідає глобальній еволюції фінтеху, що демонструє тонке розуміння динаміки ринку та вподобань клієнтів.

Для банку важливо продовжувати цей інноваційний шлях, що призведе до подальшого вдосконалення, безпеки та зручності банківського обслуговування в найближчі роки на основі синтезу технологій та клієнтоорієнтованих стратегій.

З точки зору кількості операцій, які були здійснені за допомогою інтернету, ситуація є подібною (Рис. 2.4).

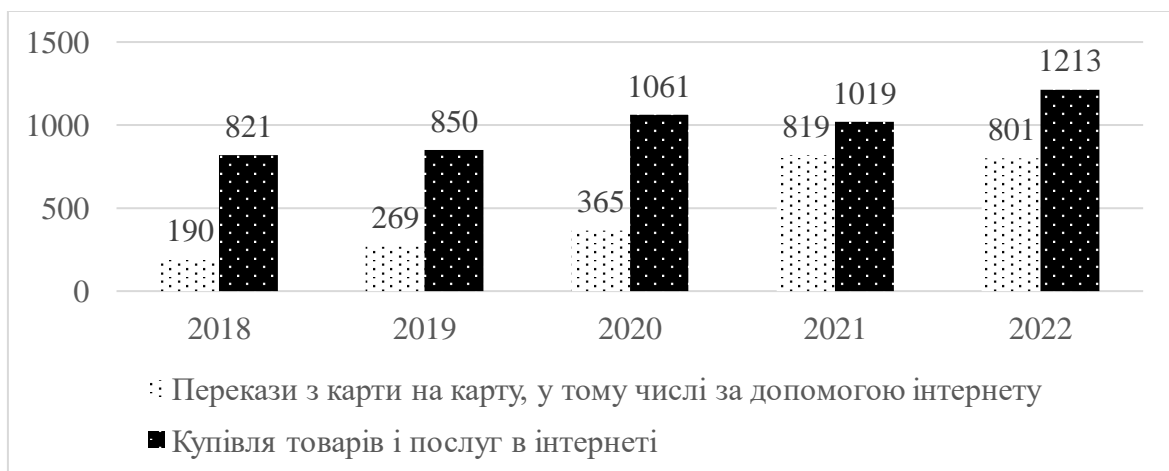


Рис. 2.4 Кількість безпосередніх операцій клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за допомогою інтернету в 2018-2022 рр., млн шт.

Джерело: складено автором на основі [30;31;32]

У контексті переказів з картки на картку, що здійснюються через Інтернет, помічено посилення в кількості транзакцій, що сягнуло піку в 2021 році - 819 мільйонів транзакцій, після чого відбулося скорочення у 2022 році до 801 млн од. Скорочення у 2022 році, при збереженні більшої кількості транзакцій порівняно з попередніми роками, свідчить про негативний вплив війни, що стримує інтенсивну інноваційну роботу менеджменту.

І навпаки, сфера онлайн-покупок товарів і послуг за допомогою засобів, які пропонуються банком, досягла піку в 2022 році з 1213 млн транзакцій. Тобто можна очікувати подальшого позитивного впливу інновацій на обороти банку.

Таким чином, коливання в прямих операціях свідчать про динамічний і мінливий ландшафт, в якому працює банк. В майбутньому постійний фокус на інноваційних рішеннях у поєднанні з розумінням складної павутини факторів, що впливають на поведінку споживачів, може стати вирішальним фактором у підтримці та розвитку екосистеми цифрових транзакцій.

Отже, у період з 2018 по 2022 рік АТ КБ «Приватбанк» продемонстрував значне зростання фінансових операцій онлайн: перекази з картки на картку зросли з 257 млрд грн до вражаючих 1596 млрд грн, що свідчить про відповідність банку світовим фінтех-тенденціям та ширший імпульс до цифрової трансформації в банківському секторі. Тим часом, обсяги купівлі товарів та послуг онлайн постійно зростали, що свідчить про стійку довіру до цифрових сервісів, які надає банк, і сягнуть 515 млрд грн у 2022 році. Хоча обсяг операцій через пристрої самообслуговування зазнав коливань, банк продемонстрував гнучкість у забезпеченні гармонійного поєднання інновацій та надійності у наданні послуг, утримуючи свої позиції на банківському ринку.

2.3. Оцінка ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк»

Питання оцінки ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк» зовнішнім аналітиком, що не має доступу безпосередньо до інформації про конкретні проекти, є складним, а тому доцільно розглянути це питання з різних сторін – як з точки зору інтенсивності використання онлайн-технологій, так і оцінки інновацій компанії сторонніми рейтингами, та з урахуванням зміни показників ефективності усієї діяльності. Адже інновації прямо впливають на результативність роботи банку порівняно із іншими, менш інноваційно активними, учасниками ринку.

Якщо вартість чи кількість є показниками абсолютними, то про ефективність краще свідчать відносні показники, наприклад, середній чек на одну операцію (Рис. 2.5).

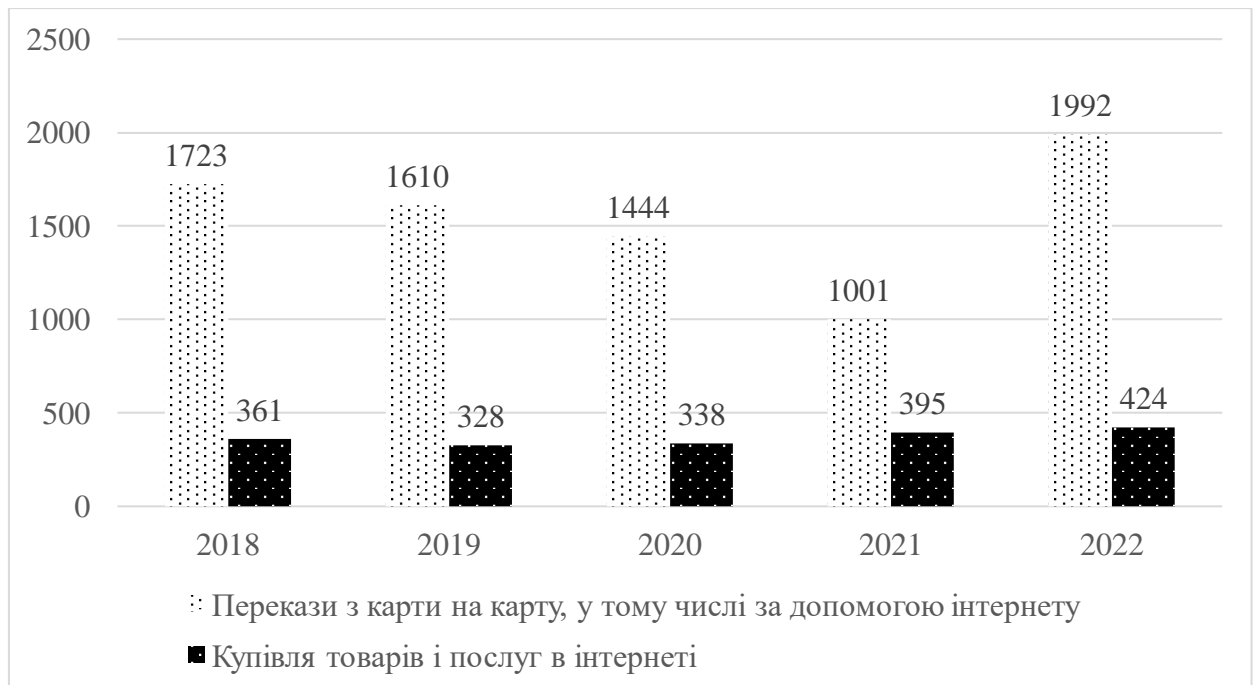


Рис. 2.5 Середній чек при безпосередніх операціях клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за допомогою інтернету в 2018-2022 рр., грн.

Джерело: складено автором на основі [30;31;32]

Дані свідчать про коливання значень обох категорій, а саме переказів з картки на картку, в тому числі через Інтернет, та купівлі товарів і послуг онлайн, протягом аналізованого періоду. З 2018 по 2021 рік відбулося суттєве зниження середньої вартості транзакції у контексті з карти на карту, а потім різке зростання у 2022 році. Це вказує на ефективне впровадження інноваційних технологій та використання інструментів стимулювання підвищення операцій клієнтами. Звичайно, суттєвий вплив має і інфляція на таку динаміку, проте це не є домінуючим фактором. У випадку з товарами і послугами в інтернеті спостерігається більш стабільний висхідний тренд.

У контексті використання платіжних терміналів та пристроїв самообслуговування тенденція є менш стійкою та прогнозованою (Рис. 2.6).

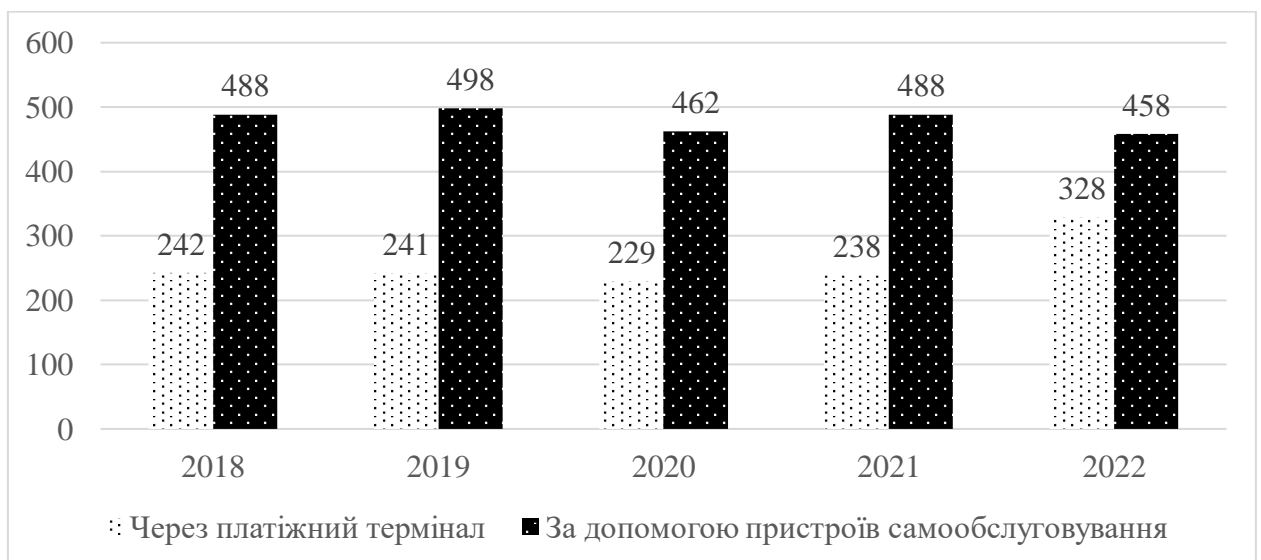


Рис. 2.6 Середній чек операцій клієнтів через пристрої АТ КБ «Приватбанк» за допомогою інтернету в 2018-2022 рр., грн

Джерело: складено автором на основі [30;31;32]

Спостерігаючи за тенденціями за цей період для транзакцій, здійснених через платіжні термінали, можна помітити загальну стабілізацію з 2018 по 2021 рік з помітним зростанням у 2022 році. Таке підвищення середньої суми транзакції у 2022 році свідчить про те, що банк запровадив стратегії,

спрямовані на збільшення обсягів транзакцій, що здійснюються через платіжні термінали.

З іншого боку, транзакції через пристрої самообслуговування продемонстрували відносно стабільну тенденцію з незначними коливаннями. Хоча у 2022 році відбулося незначне зниження порівняно з попереднім роком, воно залишилося в межах значень, які спостерігалися в попередні роки, що свідчить про стабільний, але дещо звужений ринковий простір для цього сегмента. Схоже, що, незважаючи на мінливий фінансовий ландшафт, банку вдалося зберегти стабільну роботу в цьому напрямку, що можна пояснити його постійними зусиллями, спрямованими на підтримку безпечного та зручного для користувачів середовища самообслуговування.

Узагальнена інтерпретація цих даних свідчить про подвійну стратегію, коли, з одного боку, банк зосередився на розширенні технологічних можливостей платіжних терміналів, що знайшло відображення в значному зростанні у 2022 році, а з іншого - на свідомому прагненні підтримувати стабільну роботу пристроїв самообслуговування за допомогою ітеративних інновацій, щоб задовольнити потреби певної демографічної групи користувачів.

Також доцільно звернути увагу на зовнішні оцінки. Місце банку у рейтингах інноваційності є наступним (табл. 2.5).

На FinAwards-2023 ПриватБанк посів перше місце, отримавши визнання за низку проєктів, таких як "Термінал", сервіси "Каса" в рамках ініціативи PRRP, "Поповнення на касі", "Готівка на касі", а також за досягнення у сфері виставлення рахунків, електронної звітності та рішень для бюджетування. Ці нагороди вказують на те, що банк перебуває на передовій цифрової трансформації, динамічно використовуючи інноваційні технології для створення рішень, які не лише оптимізують банківські операції, але й потенційно революціонізують взаємодію клієнтів з фінансовими екосистемами.

Таблиця 2.5

Місце АТ КБ «Приватбанк» у нагородах у зв'язку з високим рівнем
інноваційності

Нагорода	Місце в рейтингу	Відзначені проекти
FinAwards-2023	1	«Термінал», сервіс «Каса» (ПРРО), сервіс «Поповнення на касі», сервіс «Готівка на касі», Інвойсинг, Електронна звітність, Бюджет
HR-brand Ukraine 2018	1	Інноваційний проект «Онлайн-практика»
PaySpace Magazine Awards 2022	1	Кредитні канікули, Вихід з кредитних канікул, Реструктуризація (довгострокова), “Платіж 2,5%” (короткострокова реструктуризація) та “Прощення частини боргу”

Джерело: складено автором на основі[28;7;43]

Також банк очолив рейтинг HR-брендів України, отримавши високу оцінку за ініціативу "Онлайн-практика", що свідчить про його відданість не лише зовнішнім клієнтоорієнтованим послугам, але й про розвиток культури інновацій всередині банку, впровадження інновацій у практику роботи з персоналом.

Крім того, банк продемонстрував свою майстерність у розробці зручних для споживачів рішень, що відмічено на церемонії нагородження PaySpace Magazine Awards 2022. Нагороди за низку кредитних рішень, включаючи "Кредитні канікули", реструктуризацію заборгованості та часткове списання боргів, свідчать про те, що банк прагне використовувати інноваційні стратегії для пропонування гнучких фінансових рішень, що означає далекоглядний підхід до управління кредитною політикою із застосуванням інноваційних технологій для полегшення транзакцій та зручності клієнтів у неспокійні економічні часи.

Загальними показниками, що свідчать про ефективність інновацій в цілому, є показники рентабельності, адже саме передові рішення і забезпечують більш високу ефективність роботи усієї бізнес-моделі (Рис. 2.7).

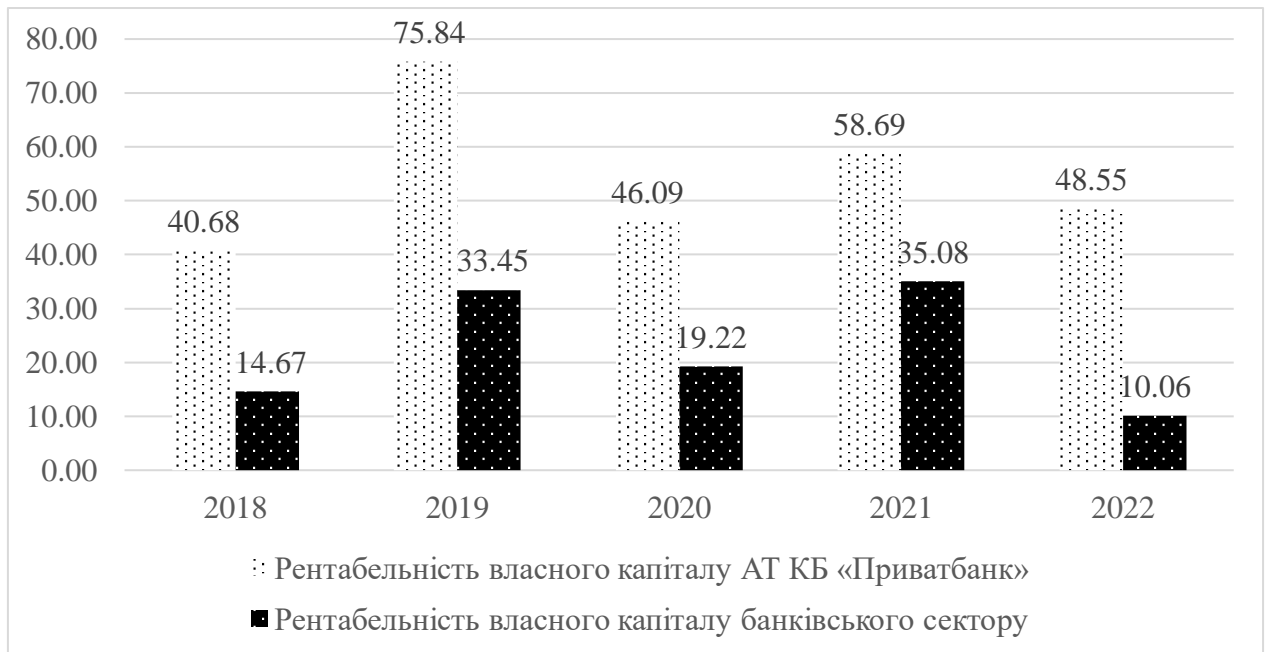


Рис. 2.7 Співставлення рентабельності власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» з середніми по банківському ринку у 2018-2022 рр., % річних
Джерело: складено автором на основі[14;26]

Очевидно, що протягом п'яти років ПриватБанку вдалося зберегти значне випередження від середнього показника по галузі за рентабельністю власного капіталу. Зокрема, у 2019 році банк продемонстрував пікову рентабельність 75,84%, що значно перевищило середній показник по сектору (33,45%). Крім того, дані за 2022 рік демонструють, що ПриватБанк зберігає сильну позицію з рентабельністю власного капіталу 48,55%, що значно перевищує середній показник по сектору, який різко впав до 10,06%.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумок, зазначимо, що у процесі вивчення практики управління інноваційною діяльністю АТ КБ «Приватбанк» сформульовані наступні висновки:

- надана характеристика основних показників діяльності АТ КБ «Приватбанк». У період з 2018 по 2022 рік АТ КБ «Приватбанк» продемонстрував помітну траєкторію зростання: загальний дохід збільшився зі значним відносним відхиленням 118,56%, що підкреслюється суттєвим зростанням чистого процентного доходу, який збільшився з відносним відхиленням 137,96% та досяг 39,9 млрд грн у 2022 році. Банк продемонстрував надійну фінансову стратегію, про що свідчить прибуток до оподаткування, відносне відхилення якого становило 171,32%, незважаючи на коливання торгового результату, який, що особливо примітно, продемонстрував відносне відхилення 14312%. Крім того, АТ КБ «Приватбанк» ефективно управляв своїми операційними витратами;

- виконано аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк». ПриватБанк пережив період активного розвитку цифрових технологій у 2018-2022 роках, коли кількість переказів з картки на картку сягнула піку в 819 мільйонів транзакцій у 2021 році, що свідчить про швидке впровадження цифрових рішень банку та довіру до них. Незважаючи на падіння кількості транзакцій у 2022 році, банк зберіг значний обсяг цифрових транзакцій, що свідчить про здатність цифрових інновацій забезпечити банку стабільність навіть в умовах війни;

- здійснена оцінка ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк». Протягом 2018-2022 років банк продемонстрував неабияку здатність зберігати значне відставання від середнього показника по банківському сектору за рентабельністю власного капіталу, досягнувши пікового значення 75,84% у 2019 році порівняно з 33,45% у секторі. Таке перевиконання, що зберігається навіть в умовах мінливої економічної ситуації, є вагомим показником ефективних стратегій управління інноваціями банку, які використовують найсучасніші технології для зміцнення фінансового здоров'я. Крім того, інноваційно-орієнтований підхід банку був очевидно плідним, отримавши найвищі місця в різних

нагородах у 2018-2023 роках, що підкреслює його майстерність у впровадженні інноваційних рішень, орієнтованих як на клієнтів, так і на операційну ефективність.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями

Хоча українські банки активно розробляють та впроваджують власні інновації, все ж доцільно розглянути зарубіжний досвід інноваційної діяльності для посилення бізнес-моделей вітчизняних кредитних організацій. У цьому контексті однією з найбільш цікавих концепцій є концепція єдиної екосистеми сервісів та продуктів.

Створення цифрової екосистеми дозволить АТ КБ «Приватбанк» значно розширити межі своєї діяльності, інтегрувавши синергетичну мережу послуг та продуктів, що не обмежуються лише власними пропозиціями. Такий підхід сприяє створенню панорамного сервісного ландшафту, який задовольняє різноманітний спектр потреб клієнтів, що, в свою чергу, створює більш збагачений та безперервний користувацький досвід, який є вирішальним параметром у формуванні лояльності клієнтів та підвищенні вартості бренду на сьогоднішньому гіперконкурентному ринку. Наприклад, окрім сайту компанії та мобільного додатку таким інтерфейсом, який об'єднує послуги та продукти для кінцевого користувача, може бути домашній помічник для планшет для управління ним.

Ставши на цей шлях, банк зможе задіяти потужний механізм перехресних продажів, коли клієнтській базі може бути запропонований ряд продуктів і послуг, потенційно не пов'язаних між собою. Ця методологія дає подвійну перевагу. По-перше, вона дозволяє АТ КБ «Приватбанк» сприяти глибшій взаємодії з існуючою клієнтурою, відіграючи більш важливу роль у щоденних операціях, таким чином переходячи від транзакційних відносин до

реляційних. По-друге, вона організовує новий потік доходів для банку за рахунок комісійних надходжень від суміжних підприємств, таким чином використовуючи свою клієнтську базу не лише для створення, а й для росту симбіотичної бізнес-мережі.

Крім того, інтеграція послуг з різних сфер дозволяє банку накопичити багате сховище міжгалузевих даних, які можна використовувати для глибшого розуміння поведінки та вподобань споживачів, створюючи сприятливе середовище для предиктивної аналітики та полегшуючи проактивне коригування стратегій відповідно до динамічних ринкових тенденцій. Це, по суті, перетворює банк на центр знань, наповнений цінною інформацією, яку можна використовувати для розробки нових пропозицій, що не просто синхронізуються з ринковим попитом, але й випереджають його, по суті, започатковуючи бізнес-модель, яка є саморозвиваючою за своєю природою, пристосованою до динамічності та мінливості ринку.

Цифрова екосистема являє собою об'єднання споживачів послуг і підприємств, що їх надають, у рамках єдиного цифрового простору. Важливим елементом є розвиток інфраструктури, зокрема технічної, фінансової та іншої. У такому просторі продукти реалізують банки, небанківські фінансові організації, інші компанії (Рис. 3.1).

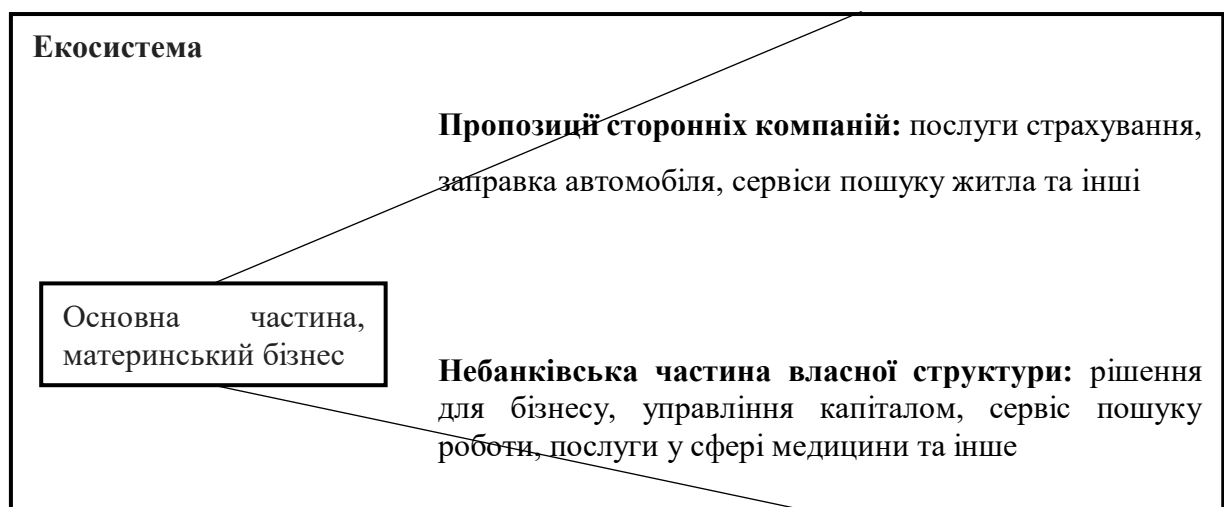


Рис. 3.1 Модель цифрової екосистеми банку

Важливим аспектом є структура та сукупність елементів цифрової екосистеми. Ключовими елементами системи, як об'єднання зусиль підприємств є власне кожен окремий учасник. Також сюди можна віднести клієнтів, технічні засоби, платформу для взаємодії. Якщо ж звертати увагу саме на платформу, то елементами є API, ID, Data . API - це мова комунікації між різними додатками всередині цієї системи або взаємодії між платформою і клієнтом, а Data - сукупність різноманітних даних щодо фінансових і нефінансових продуктів, поведінки клієнта, інших аспектів функціонування системи. ID являє собою код, що забезпечує ідентифікацію та авторизацію відвідувача цифрової платформи, а також постачальників фінансових і нефінансових продуктів. Перелік не є повним, а лише демонструє ключові елементи, необхідні для безперервного функціонування цифрової платформи, як основний майданчик, що створюється на сучасному етапі об'єднання зусиль різних підприємств у рамках концепції цифрової екосистеми.

Як показано на рисунку 3.1, на вищому рівні перебуває власний бізнес на платформі, а саме вся сукупність фінансових і нефінансових послуг і товарів, які пропонуються цільовій аудиторії, самим банком або асоційованими, дочірніми, спільними підприємствами. Інша частина включає в себе пропозицію від інших банківських, фінансових і нефінансових організацій, які оплачують комісію за право своєї присутності та комунікації з цільовою аудиторією в цифровій екосистемі власника-оператора.

Відповідно, якщо банк запустить таку екосистему, то він зможе підключити відомих компаній-партнерів, які будуть реалізовувати свої послуги. Для розрахунку використовується інформація по таким бізнесам як Пром.уа, Ворк.уа та АТБ (бізнес з доставки продуктів додому). Дохід самого банку розраховано як частку від тих доходів, які були зафіксовані цими підприємствами у 2022 або 2021 рр. Ріст показника пов'язаний із впливом інфляційного фактору, з точки зору реального значення воно залишатиметься стабільним протягом наступних років.

Отримані результати представлені у Рис. 3.2. При детальному розгляді індивідуальних внесків у цей дохід можна помітити, що "Пром.уа" та "АТБ (доставка)" представляють значні та рівні частки прогнозованого доходу протягом багатьох років.

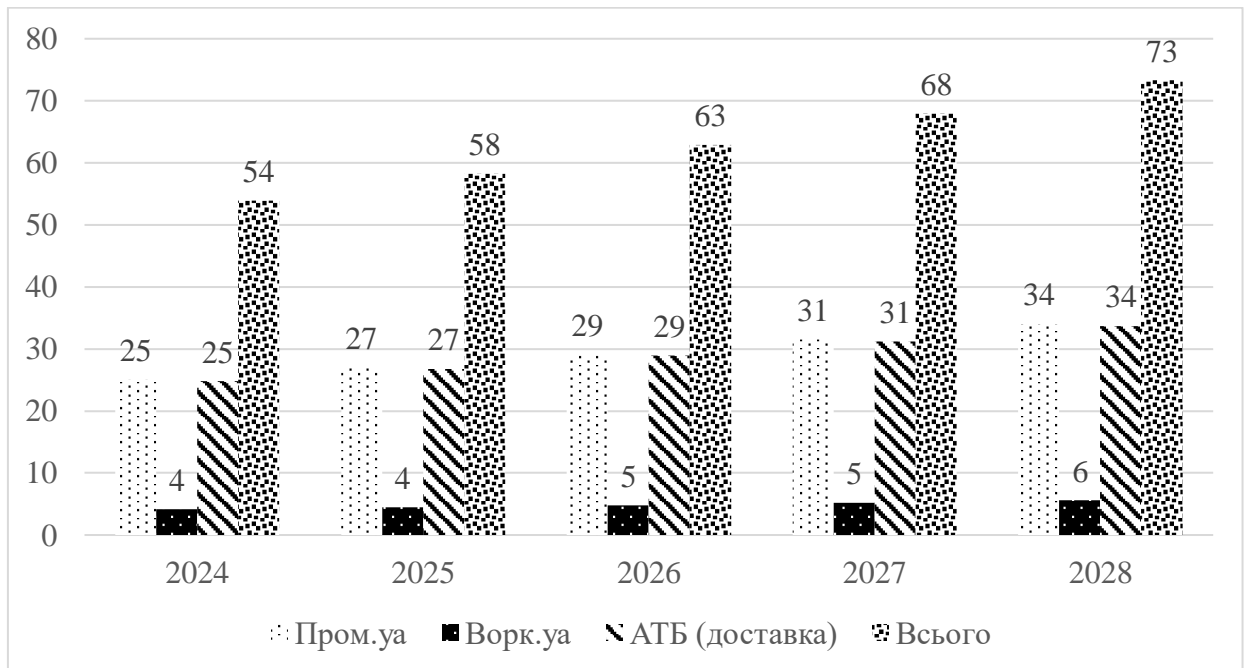


Рис. 3.2 Додатковий прибуток до оподаткування АТ КБ «Приватбанк» у зв'язку зі створення власної екосистеми та реалізації у ній послуг компаній-партнерів у 2024-2028 рр., млн грн.

Джерело: складено автором на основі [1;41;38; 16]

На противагу цьому, потік доходів від "Ворк.уа" помітно менший, але, тим не менш, поступово зростає, що свідчить про те, що навіть з меншою базою він робить свій внесок у зростання прибутковості.

Включаючи 2% маржу доходу від кожної транзакції, пропозиція демонструє добре структуровану бізнес-модель генерування прибутку, де банк не покладається виключно на традиційні потоки доходів, а диверсифікує їх, щоб отримати вигоду від сучасних тенденцій цифрового ринку. Ця стратегія надає банку додатковий рівень фінансової стійкості, підвищуючи його здатність не лише витримувати економічні коливання з більшою стійкістю, але

й інвестувати в подальші інновації, посилюючи його конкурентну перевагу в банківському секторі.

Загальна висхідна тенденція в прогнозованих даних дійсно демонструє багатообіцяючу картину майбутнього фінансового стану АТ КБ «Приватбанк», що свідчить про життєздатність та ефективність інтеграції цифрової екосистеми в операційний та стратегічний план. Він демонструє майбутнє, в якому цифрова екосистема виступає в ролі опори інноваційних та диверсифікованих потоків доходів, спрямовуючи банк на шлях сталого зростання та фінансової стійкості.

Отже, зосередженість банку на банківських інноваціях та технологіях, очевидно, прокладає шлях до стійкої і диверсифікованої бізнес-моделі, в рамках якої прибуток формується не лише банківською діяльністю, а й іншим широким переліком партнерів та їх бізнес-моделей, що не пов'язані із банком і не є йому конкурентом у своїх нішах. Прогнозоване зростання додаткового прибутку з 54 млн грн у 2024 році до 73 млн грн у 2028 році окреслює стратегію, глибоко засновану на науковому аналізі та реагуванні на потреби ринку, тим самим віддзеркалюючи міжнародний досвід ефективного управління банківськими інноваціями.

3.2. Шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Для вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» доцільно звернути увагу на той ефект, який може отримати традиційна бізнес-модель банку, від використання ІІІ та суміжних технологій.

Аналізуючи наявні дані, очевидно, що існує суттєва різниця між вартістю, створеною традиційними технологіями та передовими технологіями штучного інтелекту. Зокрема, дані показують, що більша частина створеної доданої вартості у короткостроковій перспективі, 64,64%, походить від

традиційних технологій, тоді як 35,36% припадає на передові технології штучного інтелекту (Рис. 3.3).

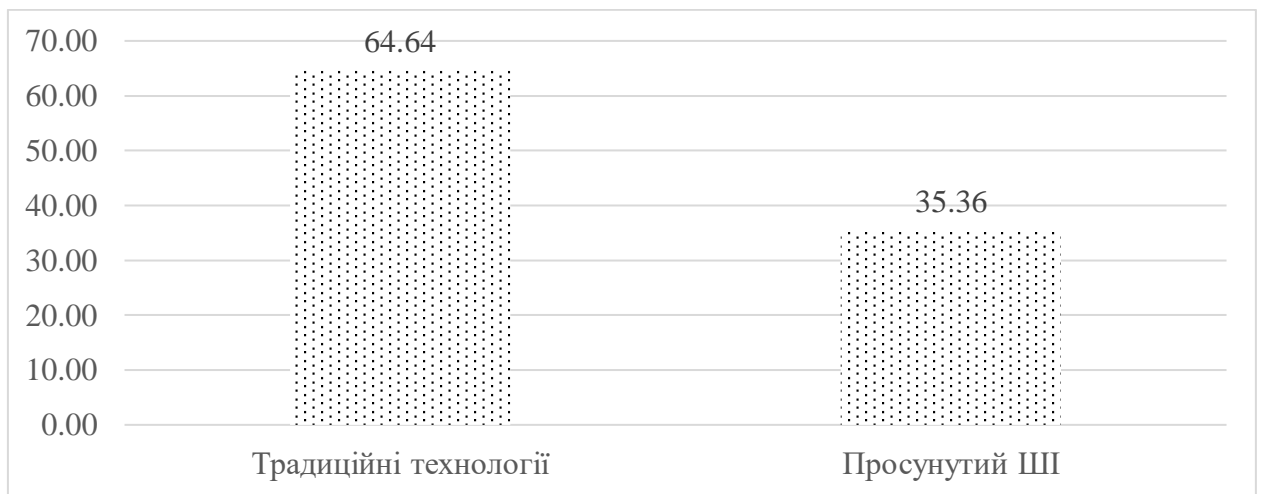


Рис. 3.3 Очікуване співвідношення створеної доданої вартості сучасного банку у розрізі технологій, %

Джерело: складено автором на основі [42]

Тобто внесок передових технологій штучного інтелекту, які становлять 35,36% доданої вартості, є дійсно значним, що свідчить про те, що АТ КБ «Приватбанк» значною мірою може використати сучасні технології штучного інтелекту для оптимізації своїх операцій.

З огляду на цей сценарій, одним із шляхів активізації інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» може стати збільшення інвестицій у технології штучного інтелекту, що сприятиме глибшій інтеграції в операційну структуру банку для підвищення ефективності, покращення обслуговування клієнтів та розвитку нових шляхів отримання прибутку. Такий підхід потенційно збільшить відсоток доданої вартості, отриманої від передових технологій штучного інтелекту в майбутньому, що відповідає світовим банківським тенденціям, для яких характерна все більша залежність від складних технологій.

Більше того, розуміння симбіотичного зв'язку між традиційними технологіями та передовими технологіями штучного інтелекту може стати

ключовим моментом в управлінні майбутньою стратегією АТ КБ «Приватбанк».

Доцільно звернути увагу на такий аспект у розрізі окремих робіт банківської сфери (Рис. 3.4).

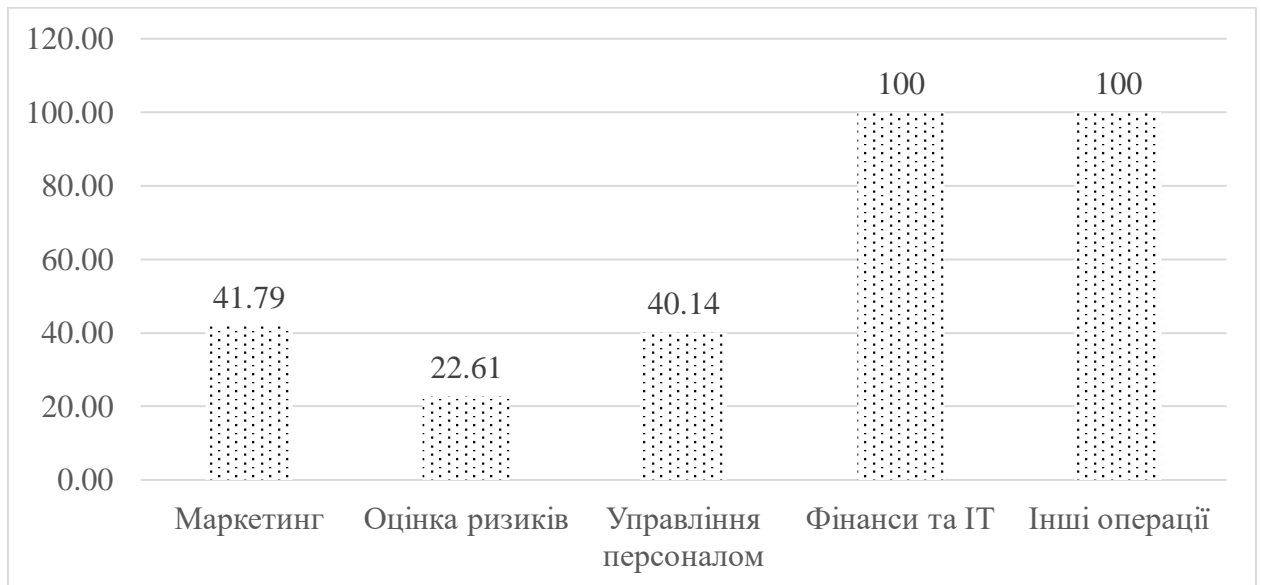


Рис. 3.4 Очікувана частка ІІ у прирості доданої вартості бізнес-моделі сучасного банку у розрізі напрямку роботи у середньостроковій перспективі, %

Джерело: складено автором на основі [42]

У сфері маркетингу очікується, що ІІ зробить внесок у 41,79% додаткової вартості. Це не тільки означає визнання важливої ролі, яку технології штучного інтелекту можуть відігравати в аналізі поведінки та вподобань споживачів для вдосконалення маркетингових стратегій, але й вказує на простір для подальшого розширення та інтенсифікації застосування штучного інтелекту для створення більш персоналізованих маркетингових стратегій, що базуються на даних. Інтеграція ІІ тут може використовувати предиктивну аналітику і великі дані для покращення маркетингових ініціатив і потенційно підняти клієнтський досвід на нову висоту.

Звертаючи увагу на оцінку ризиків можна створити додану вартість на 22,61% завдяки технологіям штучного інтелекту. Однак поглиблення

інтеграції штучного інтелекту тут потенційно може запропонувати більш досконалі інструменти для аналізу ризиків, надаючи більш деталізовану інформацію і тим самим посилюючи стійкість банку до ризиків.

Управління персоналом - ще одна ключова сфера, де ШІ, як очікується, принесе значну додану вартість, що становить 40,14% зростання. Примітно, що у сфері фінансів та ІТ, поряд з іншими операціями, очікується, що весь новий приріст доданої вартості в межах типового банку буде досягнутий саме за рахунок ШІ, що підкреслює привабливість для АТ КБ «Приватбанк» такої альтернативи.

Таким чином, АТ КБ «Приватбанк», як і галузь загалом, стоять на порозі трансформаційної подорожі, де штучний інтелект стає не просто додатком, а рушійною силою, що спрямовує бізнес-модель до безпрецедентної ефективності та інновацій. Ця траєкторія диференційованої інтеграції штучного інтелекту в різні сфери є не просто стратегією інновацій, а планом для стійкого лідерства в банківській галузі.

Абстрагуючи такі дані на АТ КБ «Приватбанк» отримуємо наступну оцінку економічного ефекту від більш інтенсивного використання останніх досягнень у сфері ШІ у бізнес-моделі банку (Рис. 3.5).

Що стосується чистого процентного доходу, то дані прогнозують значне зростання з поточного рівня 39,9 млрд грн до потенційного 61,7 млрд грн за умови інтеграції більш досконалих технологій штучного інтелекту в діяльність банку.

Передбачуване зростання на 21,8 млрд грн буде досягнуте за рахунок використання ШІ для вдосконалення кредитних стратегій, оптимізації стратегій ціноутворення, управління процентними ризиками та вдосконалення системи управління активами і пасивами для створення більш продуктивної екосистеми процентного доходу.

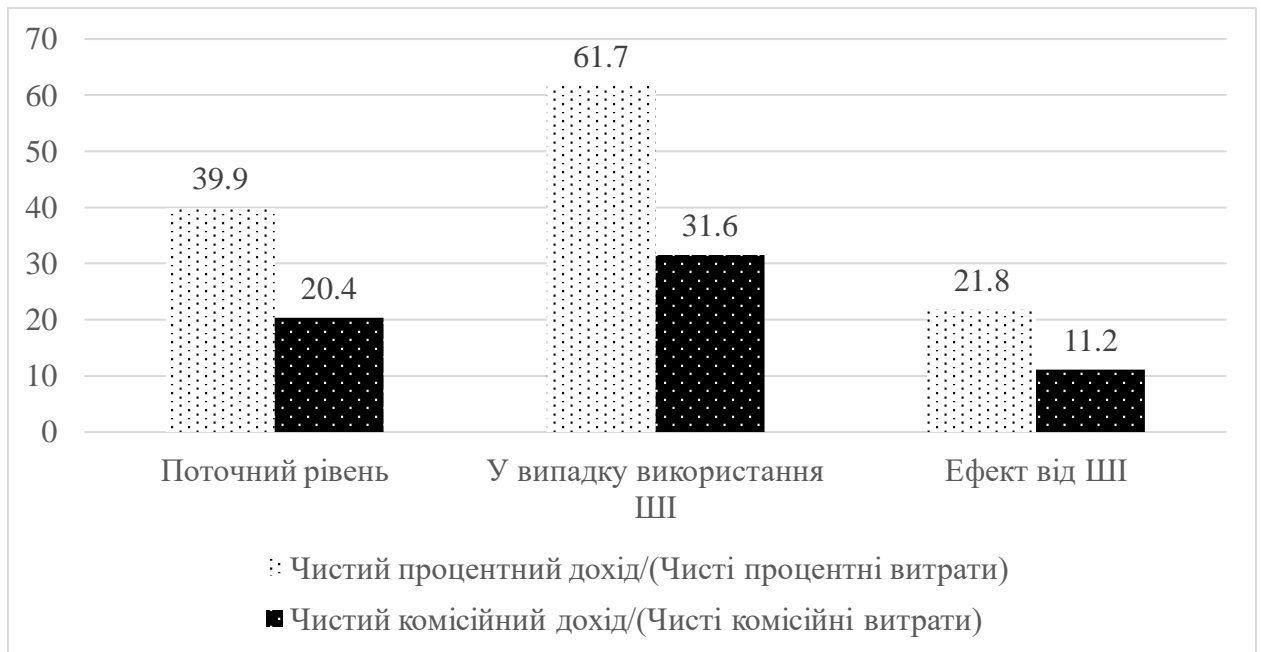


Рис. 3.5 Очікуваний приріст доходів АТ КБ «Приватбанк» у випадку більш інтенсивного використання технологій штучного інтелекту у роботі організації, млрд грн.

Джерело: складено автором на основі [42]

Що стосується чистого комісійного доходу, то передбачається, що він значно зросте з 20,4 млрд грн до 31,6 млрд грн, отримавши приріст у розмірі 11,2 млрд грн завдяки інтенсивнішому використанню технологій штучного інтелекту. ІІІ забезпечить переосмислення стратегії комісійної винагороди, потенційно сприяючи більш персоналізованому портфелю послуг, стимулюючи інновації в платних послугах і впроваджуючи динамічні стратегії ціноутворення, адаптивні та засновані на даних.

Якщо глибше зануритися в ці очікувані зміни, можна побачити стратегічний шлях, на якому АТ КБ «Приватбанк» може здійснити трансформаційний перехід до нового типу бізнес-моделі. Збільшення чистого процентного та комісійного доходу свідчить про привабливість технологічної інтеграції, яка є не просто поступовою, а суттєво трансформаційною.

На тлі цих даних ПриватБанк стоїть перед можливістю перекалібрувати свої фінансові стратегії, ставши на шлях, який має на меті гармонізувати

технологічний прогрес з фінансовою розсудливістю. Він демонструє далекоглядне передбачення, де ІІІ стає наріжним каменем у побудові фінансової структури, яка є не лише надійною, але й стійкою, адаптивною та відповідає футуристичним фінансовим ландшафтам.

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумок, зазначимо, що виділено напрямки розвитку інноваційної діяльності банківських установ в Україні:

- запропоноване використання зарубіжного досвіду управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями. Стійке зростання прибутку АТ КБ «Приватбанк» до оподаткування з 54 млн грн у 2024 році до 73 млн грн у 2028 році, отриманого завдяки 2% доходу від кожної транзакції в межах екосистеми, підкреслює виважену інтеграцію банком інноваційних технологій та широкого спектру послуг, що добре резонує з глобальною тенденцією банківських інновацій, спрямованих на створення диверсифікованих потоків доходів та покращення клієнтського досвіду.

Використовуючи інноваційні технології, банк отримає додатковий грошовий потік від партнерів, а саме таких як "Пром.ua" та "АТБ (доставка)", кожен з яких має принести від 25 млн грн у 2024 році до 34 млн грн у 2028 році, що відповідає сучасній міжнародній банківській практиці, де фінансові установи перетворюються на центри знань завдяки диверсифікованій цифровій екосистемі;

- вказані і інші шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк». Завдяки ретельній інтеграції технологій штучного інтелекту у свою діяльність, АТ КБ «Приватбанк» може забезпечити суттєве зростання фінансових показників, адже в такому випадку очікується збільшення чистого процентного доходу з 39,9 до 61,7 млрд грн та чистого комісійного доходу з

20,4 до 31,6 млрд грн. В таких сегментах щоденної банківської роботи, як фінанси та ІТ, очікується повне 100% збільшення доданої вартості за рахунок саме інтеграції штучного інтелекту.

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення теоретичних та практичних аспектів управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями сформульовані наступні висновки та пропозиції:

1. Вказані економічна сутність та значення інновацій в діяльності банківських установ. Економічна сутність інновацій полягає у системному та проактивному впровадженні та прийнятті нових або значно вдосконалених рішень у різних сферах банківської діяльності. Виокремлено безліч потенційних ефектів, прояв яких можливий завдяки цифровізації банків, зокрема розширення збуту, створення нових продуктів, скорочення витрат на персонал, поліпшення політики управління ризиками, продаж небанківських послуг та інші.

2. Здійснена класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій. Їх можна розділити за джерелом походження, джерелом фінансування, за чинником, що зумовлює їх впровадження, за типом технології, за областю роботи банку, що удосконалюється тощо. Хмарні обчислення, машинне навчання, біометричні технології, штучний інтелект, великі дані, доповнена/віртуальна реальність, блокчейн, Інтернет речей є важливими технологіями при здійсненні інновацій. Кредитех, пейтех, кібертех, аналітех, опертех, інвесттех, роботех, а також іншуртех і регтех є ключовими для банків напрямами інноваційної активності на даний час.

3. Охарактеризовано механізм управління інноваційною діяльністю банківських установ. Він значною мірою залежить від взаємодії спеціальних підрозділів, таких як інноваційні підрозділи, та окремих осіб, які займаються розробкою стратегій та передбаченням проривних тенденцій, гармонійно працюючи над формуванням культури інновацій та гнучкості в межах організаційної ієрархії. Інноваційна траєкторія слідує дисциплінованому

шляху, починаючи з етапу дослідження ринку та технологій до розробки прототипу, а потім переходить до пілотного тестування в реальних умовах для доопрацювання рішення на основі зворотного зв'язку та інсайтів у реальному часі.

4. Надана характеристика основних показників діяльності АТ КБ «Приватбанк». Протягом 2018-2022 років АТ КБ «Приватбанк» вправно маневрував у складному фінансовому середовищі, про що свідчить загальне зростання доходів на 118,56%. Обсяг доступних депозитів для фінансування діяльності зростає, а у питанні управління активами основна роль припадає на ОВДП.

5. Виконано аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк». Протягом 2018-2022 років ПриватБанк розширював свою інфраструктуру платіжних терміналів, про що свідчить зростання обсягу транзакцій з 211 млрд грн до 750 млрд грн. Операції через пристрої самообслуговування, незважаючи на початковий спад, дещо відновилися в наступні роки, що свідчить про стратегію банку, спрямовану на задоволення різноманітних уподобань клієнтів. Також спостерігається розвиток технологій, які дозволяють оплачувати покупки в інтернеті.

6. Проведена оцінка ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк». Незмінне лідерство АТ КБ «Приватбанк» в банківських преміях у період з 2018 по 2022 рік, включаючи перше місце в FinAwards-2023 за безліч інноваційних проєктів, свідчить про ефективну інтеграцію та управління передовими технологіями та стратегіями. Водночас банк значно випередив середні показники по сектору за рентабельністю власного капіталу, причому у 2022 році різниця була разючою - 48,55% проти 10,06% по сектору, що також можна розглядати як свідчення ефективної та стратегічної стратегії управління інноваціями.

7. Розглянуто зарубіжний досвід управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями. В цьому ключі слід звернути увагу на

концепцію цифрової екосистеми. Прогнозується поступове зростання додаткового прибутку до оподаткування АТ КБ «Приватбанк» з 54 млн грн у 2024 році до 73 млн грн у 2028 році завдяки продажу послуг та продуктів не прямих конкурентів, а сторонніх і відомих підприємств у екосистемі банку. Використовуючи стратегію, що передбачає отримання 2% прибутку від кожної транзакції, банк сформує значний грошовий потік. Очікується суттєве зростання партнерства з такими компаніями, як "Пром.ua" та "АТБ (доставка)", які, за прогнозами, збільшать свої відрахування банку з 25 млн грн у 2024 році до 34 млн грн у 2028 році.

8. Запропоновані шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк». Слід інвестувати у штучний інтелект для посилення і основної, банківської моделі. Прогнози вказують на зростання чистого процентного та чистого комісійного доходу на 21,8 та 11,2 млрд грн. відповідно у випадку використання такої технології. Банк очікує диверсифікованого зростання в різних операційних сферах, включаючи 100% збільшення доданої вартості лише за рахунок ІІІ у сфері «фінанси та ІТ», і значний внесок ІІІ в маркетинг на рівні додаткових 41,79%. Таким чином, інноваційна діяльність в поточних умовах здатна різко посилити становище комерційного банку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 100 найбільших приватних компаній України 2021. URL: <https://forbes.ua/ratings/100-naubilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-2021-12102021-2580>. (дата перегляду: 11.09.2023).
2. Балицька М. В., Бровенко К. С., Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. №9. 2021. С. 59-65.
3. Безпалый Р. В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №2. С.44-49.
4. Борисюк О., Шматковська Т., Дацюк-Томчук М. Драйвери та бар'єри розвитку фінтех на фінансовому ринку. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. №3.27. С.44-53.
5. Бурмістр В. О., Осухівська Г. М., Технології розпізнавання реквізитів банківських карт. *Збірник тез доповідей ІХ Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“*. №2. 2020. С. 8-8.
6. Волкова Н. І., Дудар В. М. Вплив умов невизначеності на формування фінансової стратегії банку. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України*. 2023. №1. С.21-23.
7. Група "Приватбанк". Річний звіт. 31 грудня 2022 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod2_01052023_2022.pdf?_gl=1*15d9342*_ga*MTk4NTc1NTA2OC4xNjk0MDg5ODM1*_ga_C7N2L9YQC9*MTY5NDQ1NTk1NC4yLjAuMTY5NDQ1NTk1NC42MC4wLjA. (дата перегляду: 11.09.2023).
8. Демко М. Я., Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі інтернет: інтегрований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. №8. 2021. С. 55-62.
9. Демченко А. М. Інноваційні механізми ритейлу в банківському секторі України // *Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата*

економічних наук за спеціальністю 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит. – ДВНЗ «Університет банківської справи», Київ, 2019 – 240 с.

10. Дзюблюк О., Інноваційні вектори розвитку банківської системи. *Світ фінансів.* 3. №(60). 2019. С. 8-25.

11. Доценко І. О. Особливості інноваційної діяльності банківських установ. *Стратегії та інновації: актуальні управлінські практики.* 2021. №1. С.118-120.

12. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_by_Banks_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 12.09.2023).

13. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod4_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY4NjA4MjIwMy42LjEuMTY4NjA4MzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 12.09.2023).

14. Згруповані балансові залишки (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/aggregation_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 11.09.2023).

15. Значення економічних нормативів в цілому по системі. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_Banks_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 12.09.2023).

16. Інфляція і далі сповільнюватиметься, а економіка відновлюватиметься – Інфляційний звіт НБУ. URL: <https://opendatabot.ua/c/41544499> (дата перегляду: 11.09.2023).

17. Квасницька Р. С., Антонюк О. В., Діджиталізація банківської сфери в Україні: передумови, проблеми та перспективи розвитку. *Achievements and prospects of modern scientific research.* 2021. С.312-317.

18. Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2023-04-01.xlsx (дата перегляду: 11.09.2023).
19. Котуранова Т. В., Вартоха Я. С., Александрова М. О., Інтернет-банкінг в Україні-інноваційний розвиток банківської сфери. *Економічний простір*. №146. 2019. С. 43-56.
20. Кузьменко, О. В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2019. – Вип. 24, №Ч.2. – С. 98–103. – Рез. рос., англ. – Бібліогр. : с. 102.
21. Малій О. Г. Джерела фінансового забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 72-77.
22. Нормативи капіталу та їх складових. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod5_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY4NjA4MjIwMy42LjEuMTY4NjA4MzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 12.09.2023).
23. Нормативи капіталу та їх складові (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_RK_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 12.09.2023).
24. Оборотно-сальдовий баланс банків (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/OSB_bank_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 11.09.2023).
25. Оборотно-сальдовий баланс. URL: https://static.privatbank.ua/files/Оборотно-сальдовий%20баланс%20банку%20АТ%20КБ%20ПРИВАТБАНК%20за%20станом%20на%2001.05.2023.pdf?_gl=1*goqril*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY4NjA4MjIwMy42LjEuMTY4NjA4MzMyNy42MC4wLjA (дата перегляду: 11.09.2023).

26. Основні показники діяльності банків України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 11.09.2023).
27. Пенюшкевич А. Ю. Прогнозування інновацій як основа ефективного розвитку банку. *КНЕУ - «Вчені записки» - збірник наукових праць*. 2022. №1. С.159-161.
28. ПриватБанк визнали найкращим українським брендом. URL: <https://cbn.com.ua/2018/12/07/pryvatbank-vyznaly-najkrashhym-ukrayinskym-brendom/> (дата перегляду: 11.09.2023).
29. Річний звіт НБУ за 2022 рік: збереження макрофінансової стабільності та довіри громадян, попри безпрецедентні випробування війною. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/richniy-zvit-nbu-za-2022-rik-zberejennya-makrofinansovoyi-stabilnosti-ta-doviri-gromadyan-popri--bezpretsedentni-viprobuvannya-viynouu> (дата перегляду: 12.09.2023).
30. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток за травень-грудень 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-2022-rik> (дата перегляду: 11.09.2023).
31. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, 2020 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-2020-rik> (дата перегляду: 11.09.2023).
32. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, 2021 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-2021-rik> (дата перегляду: 11.09.2023).
33. Розподіл вкладів фізичних осіб та сума можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/FG_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 12.09.2023).

34. Семенов А. Ю. Теоретико-методологічне обґрунтування сутності фінтеху в контексті формування цифрової економіки // *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 177-184.
35. Сенів Б., Король В. Суб'єктно-об'єктний взаємозв'язок банківської системи та ринку інноваційного інвестування. *Економічний аналіз*. 2022. №32.4. С.271-278.
36. Складові розрахунку коефіцієнтів покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCRBB) та в іноземній валюті (LCRIB). URL: https://static.privatbank.ua/files/dod10_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9Ycq9*MTY4NjA4MjIwMy42LjEuMTY4NjA4MzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 12.09.2023).
37. Теслюк С., Деркач О. Вплив фінтех-інновацій на банківський сектор України. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №8 (22). С.139-152.
38. ТОВ «Ворк Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/41544499> (дата перегляду: 11.09.2023).
39. Угольков Є. О., Організування та оцінювання маркетингової взаємодії підприємств на основі використання інтернет-технологій. *Дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук (доктора філософії) за спец 8.04*. №. 2019. С. 53-54.
40. Хуторна М. Е., Костогриз В. Г. Ефективність діяльності банків в умовах цифровізації. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. №2 (38). С.27-34.
41. Чистий прибуток Prom.ua у 2022 році збільшився учетверо. Витримки з інтерв'ю з CEO маркетплейсу. URL: <https://retailers.ua/news/management/13534-chistiy-pributok-promua-u-2022-rotsi-zbilshivsia-uchetvero-vitrimki-z-intervyu-z-seo-marketpleysu> (дата перегляду: 11.09.2023).
42. AI in Banking – How Artificial Intelligence is Used in Banks. URL: <https://appinventiv.com/blog/ai-in-banking/> (дата перегляду: 11.09.2023).

43. FinAwards-2023: які банки визнали найбільш інноваційними та технологічними. URL: <https://news.finance.ua/ua/finawards-2023-yaki-banku-vuznaly-naubil-sh-innovaciynumu-ta-tehnolohichni> (дата перегляду: 11.09.2023).
44. Matviichuk N., Tesliuk S., Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University* 1.25 . №. 2021. С. 79-87.
45. Matviichuk N., Tesliuk S. Main trends in the development of banking innovations in Ukraine. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. №1 (25). С.79-87. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/649> (дата перегляду: 12.09.2023).
46. SalesDoubler. URL: <https://www.salesdoubler.com.ua/affiliate/offers/> (дата перегляду: 11.09.2023).
47. Why an ecosystem business model is crucial in the 2020s (+ examples). URL: <https://www.partnerfleet.io/blog/why-an-ecosystem-business-model-is-crucial#:~:text=An%20ecosystem%20business%20model%20prioritizes,and%20create%20new%20revenue%20streams>. (дата перегляду: 11.09.2023).