

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

Назва факультету **НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
«КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»**

Назва кафедри **Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій**

Спеціальність: **073 Менеджмент**

Освітня програма: **Менеджмент організацій та адміністрування**

Група: **АМ-23М заочна форма навчання**

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

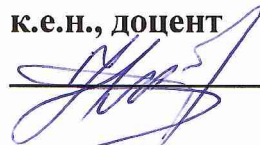
**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
БАНКУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ЕКОНОМІКИ**

здобувача вищої освіти **Коротич Юлії Миколаївни**

Робота допущена до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

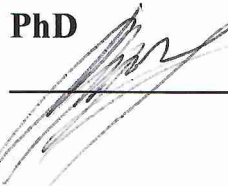
к.е.н., доцент



Н.Л. Морозова

Науковий керівник

PhD



М.В. Бабенко

м. Харків 2024 р.

*Відмінно
до банків
Голова ЕК д-р Якимов О.В.*

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

Факультет	НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «КАРАЗІНСЬКИЙ БАНКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ»
Кафедра	Менеджменту, бізнесу та професійних комунікацій
Рівень вищої освіти	Магістр
Спеціальність	073 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри
менеджменту, бізнесу та
професійних комунікацій
к.е.н., доцент Н.Д. Морозова



(підпис) (ініціали, прізвище)

«25» вересня 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Коротич Юлії Миколаївни

1. Тема роботи: «УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ».

керівник роботи Бабенко Максим Віталійович, PhD

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

затвержені наказом по університету від «20» вересня 2024 р. № 4601-5/2995

2. Строк подання студентом роботи 18.11.2024

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

У розділі 1: розглянути поняття, економічну сутність, ознаки та функції банківських інновацій; визначити роль і завдання управління основними елементами інноваційних процесів у банківській сфері; дослідити методики оцінки інноваційної діяльності комерційного банку.

У розділі 2: надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»; зробити аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»; оцінити ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк».


У розділі 3: розробити модель функціонування банку в умовах цифровізації; надати рекомендації щодо формування конкурентоспроможної банківської системи в умовах цифровізації економіки; визначити стратегічний напрямок щодо


вдосконалення інноваційної політики АТ КБ «Приватбанк» в умовах цифровізації

4. План кваліфікаційної магістерської роботи

№ з/п	Назви розділів роботи
1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ
2	АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
3	РОЗРОБКА ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

5. Дата видачі завдання 25.09.2024

Здобувач вищої освіти  Ю.М. Коротич
підпис, ініціали, прізвище

Керівник роботи  М.В. Бабенко
підпис, ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна магістерська робота містить 94 сторінок, 17 таблиць, 20 рисунка, список літератури з 79 найменувань.

Об'єктом дослідження є процеси управління інноваційним потенціалом банку.

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі розробки та впровадження нової моделі управління інноваційним потенціалом комерційного банку в контексті цифрової трансформації економіки.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає в формуванні нової моделі управління інноваційним потенціалом банку в контексті цифрової трансформації економіки.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є:

- розглянути поняття, економічну сутність, ознаки та функції банківських інновацій;
- визначити роль і завдання управління основними елементами інноваційних процесів у банківській сфері;
- дослідити методики оцінки інноваційної діяльності комерційного банку;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- зробити аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- оцінити ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк»;
- розробити модель функціонування банку в умовах цифровізації;
- надати рекомендації щодо формування конкурентоспроможної банківської системи в умовах цифровізації економіки;
- визначити стратегічний напрямок щодо вдосконалення інноваційної політики АТ КБ «Приватбанк» в умовах цифровізації.

За результатами дослідження сформульовані теоретичні та практичні положення, які доведені автором до конкретних пропозицій щодо розробити моделі функціонування банку в умовах цифровізації.

Практична значущість отриманих результатів полягає в тому, що отримані висновки та практичні результати дослідження можуть бути використані для створення сучасної інфраструктури з метою оптимізації існуючих способів інтеграції інформаційних даних в умовах цифровізації економіки.

Отримані автором науково обґрунтовані рекомендації можуть бути спрямовані також на формування інституційної основи впровадження банківських інновацій в умовах цифрової економіки.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи: 2024

ABSTRACT

The master's thesis contains 94 pages, 17 tables, 20 figures, and a list of 79 references.

The object of research is management processes of the bank's innovative potential.

The subject of the research is the economic relations arising in the process of developing and implementing a new model for managing the innovation potential of a commercial bank in the context of digital transformation of the economy.

The purpose of the qualifying master's thesis is to form a new model for managing the innovation potential of a bank in the context of digital transformation of the economy.

The objectives of the bachelor's thesis are:

- to consider the concept, economic essence, features and functions of banking innovations;
- define the role and tasks of managing the main elements of innovation processes in the banking sector;
- to study the methods of assessing the innovative activity of a commercial bank;
- to provide a technical and economic description of JSC CB «PrivatBank»;
- to analyse the innovative activity of JSC CB «PrivatBank»;
- to assess the effectiveness of management of banking innovations and innovative technologies of JSC CB «PrivatBank»;
- to develop a model of the bank's functioning in the context of digitalisation;
- to provide recommendations for the formation of a competitive banking system in the context of digitalisation of the economy;
- to determine the strategic direction for improving the innovation policy of JSC CB «Privatbank» in the context of digitalisation.

Based on the results of the study, the author formulated theoretical and practical provisions, which were brought by the author to specific proposals for developing models of bank functioning in the context of digitalisation.

The practical significance of the results obtained is that the conclusions and practical results of the study can be used to create a modern infrastructure in order to optimise the existing methods of integrating information data in the context of digitalisation of the economy.

The author's scientifically based recommendations can also be used to form an institutional framework for the implementation of banking innovations in the digital economy.

Year of completion of the master's thesis: 2024

Year of defence of the qualifying master's thesis: 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	11
1.1 Поняття, економічна сутність, ознаки та функції банківських інновацій	11
1.2 Роль і завдання управління основними елементами інноваційних процесів у банківській сфері	19
1.3 Методики оцінки інноваційної діяльності комерційного банку	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	36
2.1 Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»	36
2.2 Аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»	41
2.3 Оцінка ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк»	47
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	54
3.1 Нова модель функціонування банку в умовах цифровізації... ..	54
3.2 Формування конкурентоспроможної банківської системи в умовах цифровізації економіки	63
3.3 Стратегічний напрямок щодо вдосконалення інноваційної політики АТ КБ «Приватбанк» в умовах цифровізації	73
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	87

ВСТУП

Процеси глобалізації та інтернетизації перебудовують звичні принципи ведення бізнесу. ІТ-технології пронизують усі сфери суспільства, винятком не стала і банківська система. Введення у 2020 році карантинних обмежень, соціальної дистанції та віддаленої роботи, сформували нові види бізнес-процесів. Віддалений формат обслуговування заснований на інтернет-технологіях та ІТ-програмуванні. Своєю чергою, наявність нових видів банківських продуктів і послуг формують конкурентні переваги учасників банківського сектору.

З урахуванням можливості дистанційного обслуговування стираються кордони між споживачем і банком, тому збільшується кількість кредитно-фінансових установ, які надають послуги незалежно від територіального розташування офісного центру банку. Зі зростанням гравців ринку збільшується рівень конкуренції банківського сектору, що формує фінансову стабільність. Тренд на інтернет-банкінг сформувався задовго до кризових явищ 2020 року, але його активне практичне використання розпочалося в період пандемії і продовжилося після початку повномасштабного вторгнення 2022 року. Інноваційний розвиток банківського сектору наразі характеризується високим рівнем інтернет-технологій, цифровими продуктами та масштабністю дистанційного обслуговування.

Наявність інноваційних цифрових банківських продуктів, безумовно, є конкурентною перевагою. Довіра населення до інтернет-обслуговування зростає через відсутність можливості відвідувати офіси банків під час тривоги, блекаутів, міграції населення через війну, тим самим збільшився попит на онлайн-послуги. Банки стрімко трансформують звичні операції, формуючи інноваційні продукти, основою яких є інтернет-технології.

Зі зростанням інтернет-обслуговування комерційні банки прагнуть розширити межі діяльності, їхній функціонал істотно збільшується за допомогою диверсифікації за рахунок введення небанківських послуг, формування екосистем банку. На даний момент традиційний банк зі звичним видом обслуговування і

відсутністю цифрових сервісів не є конкурентоспроможним. Вектор орієнтації на здійснення фінансових операцій зміщується в бік багатoproфільного банку з більшим функціоналом, як банківських продуктів, так і небанківських послуг. Значимість інтернет-технологій під час реалізації інноваційних продуктів настільки велика, що цей аспект діяльності не можна не розглядати під час сучасної оцінки ефективності роботи банку.

Зазначені обставини актуалізують тему, мету та визначають коло завдань, що підлягають вирішенню в рамках дослідження.

Теоретичні положення інноваційної діяльності комерційних банків розглядалися такими вченими, як А.В. Варзунов, Й. Шумпетер, К.В. Скімова, Л.А. Логінов, О.І. Лаврушина, М.С. Марамигін, О.В. Мірошкова, О.А. Нікатіна, О.І. Поліщук, Т.Б. Рубінштейн, П. Друкер, Р. Солоу, М. Портер, Т. Кларк, а також багатьма іншими дослідниками, які внесли вагомий вклад у розвиток інноваційної економіки та банківських технологій.

Методологічні питання оцінки інноваційної діяльності досліджуються в роботах учених Г.А. Акелрофа, І. Ансоффа, Р. Аднера, Ю.А. Васильєвої, Н.В. Геран, К.П. Глушенко, О.М. Губернаторова, О.В. Дерев'янка, П.Н. Захарова, О.В. Іванілової, О.М. Кармінського, І.В. Рижова, Н.К. Савельєвої, Є.В. Семеничева, О.О. Сєнкова, Е.А. Фролової, Р.Дж. Шіллера, Г. Менш, Б. Санто, М. Кондратьєва, а також інших сучасних дослідників, які аналізують ефективність інноваційних процесів у різних галузях економіки, включаючи банківський сектор.

Аналіз сучасних процесів інноваційного розвитку в період цифровізації розглядали такі автори, як К. Перес, М. Кастельс, Е. Бриньольфссон, А. Маккафі, Ж. Тіроль, Т.Б. Брекет, О. Івлєєв, Д.М. Лапаєв, О.І. Мітякова.

Незважаючи на великий обсяг наукових досліджень, суть яких полягає як у теоретичному аналізі сучасних процесів цифровізації банківського сектору, так і в розробленні методичного забезпечення інноваційної діяльності комерційного банку з урахуванням використання інтернет-технологій, процес формування конкурентоспроможної банківської системи в умовах цифровізації економіки розглянуто недостатньо. Значимість, ступінь розробленості та актуальність

інноваційної діяльності при цифровій трансформації банківського сектору визначили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Мета дослідження полягає в формуванні нової моделі управління інноваційним потенціалом банку в контексті цифрової трансформації економіки.

Досягнення поставленої мети зумовлено вирішенням таких завдань:

- розглянути поняття, економічну сутність, ознаки та функції банківських інновацій;
- визначити роль і завдання управління основними елементами інноваційних процесів у банківській сфері;
- дослідити методики оцінки інноваційної діяльності комерційного банку;
- надати техніко-економічну характеристику АТ КБ «ПриватБанк»;
- зробити аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- оцінити ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк»;
- розробити модель функціонування банку в умовах цифровізації;
- надати рекомендації щодо формування конкурентоспроможної банківської системи в умовах цифровізації економіки;
- визначити стратегічний напрямок щодо вдосконалення інноваційної політики АТ КБ «Приватбанк» в умовах цифровізації.

Об'єктом дослідження є АТ КБ «Приватбанк».

Предметом дослідження є економічні відносини, що виникають у процесі розробки та впровадження нової моделі управління інноваційним потенціалом комерційного банку в контексті цифрової трансформації економіки.

Теоретичну та методологічну основу дослідження склали наукові праці українських і зарубіжних авторів, що обґрунтовують науково-теоретичні напрямки та концепції, принципи формування та розвитку банківської діяльності в умовах упровадження банківських інновацій, ключові визначення економічної теорії стосовно діяльності банків в умовах цифрової економіки (цифрові інновації, ризики, що виникають унаслідок використання відкритих інформаційних систем,

способи розвитку й створення крос-каналів для підвищення конкурентоспроможності банків, якість інформації, якісні характеристики банків та ін.).

У дослідженні використано методи системного, структурного та функціонального аналізу економічної дійсності, об'єктивних оцінок і визначення векторів розвитку функціонального підґрунтя для дослідження наслідків упровадження банківських інновацій українськими кредитними організаціями. Інструментальна база дослідження реалізована за допомогою використання таких методів, як спостереження, моделювання та методу наукових абстракцій.

Інформаційною базою дослідження були рейтинги та огляди національного та зарубіжного ринку банківських послуг, дані бухгалтерських звітів та аудиторські висновки комерційних банків; матеріали мережі Інтернет; аналітичні звіти провідних експертних агентств, а також власні розрахунки та аналітичні матеріали; законодавчі акти; фінансові звіти АТ КБ «ПриватБанк» та матеріали періодичних видань.

Теоретична значущість дослідження полягає в пошуку можливих рішень проблем управління інноваційною політикою, а також в оцінці шляхів впровадження інновацій у діяльність комерційних банків України.

Практична значущість полягає в тому, що отримані висновки та практичні результати дослідження можуть бути використані для створення сучасної інфраструктури з метою оптимізації існуючих способів інтеграції інформаційних даних в умовах цифровізації економіки. Практична значущість дослідження спрямована також на формування інституційної основи впровадження банківських інновацій в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Поняття, економічна сутність, ознаки та функції банківських інновацій

Розвиток банківської системи побудовано на жорстких рамках конкуренції, тож інноваційна діяльність є однією з основних конкурентних переваг, які забезпечують банку клієнтський портфель і становище на ринку. Розвиток ринку забезпечується шляхом зростання обсягів перероблюваної інформації. Подальша автоматизація бізнес-процесів охоплює все нові галузі та змушує компанії й організації незалежно від галузі та розміру обробляти і зберігати величезні обсяги інформації, що змушує їх модернізувати ІТ-інфраструктуру. За сучасних трендів для ефективної роботи банку та його конкурентоспроможності необхідна інноваційна діяльність, яка є основним інструментом і необхідна в умовах стабільного ринку банківських послуг.

Термін «інновація» розглядався великою кількістю учених. Латинське походження цього терміна розкриває сутність цього поняття. Так, перший склад «in» означає «у напрямку», тоді як «novatio» передбачає «зміну». Таким чином, під інноваціями, якщо перекладати дослівно, розуміється «у напрямку змін» [16, с.45]. Інноваційна діяльність завжди реалізовувалася в процесі виробництва, але тривалий час під нею розуміли абсолютно різні процеси, а самому терміну давали різні трактування.

Теоретичне вивчення інновацій розпочалося з початку ХХ ст. у працях таких економістів, як Йозеф Шумпетер, який заклав основу розуміння інновацій як рушійної сили економічного розвитку через створення нових продуктів, технологій та ринків [45, с.201]. У своїй монографії «Бізнес-цикли» у 1939 р. він описав інноваційний процес як «...впровадження нових товарів на ринок, що видається найтипівішим випадком, зміну методів виробництва товарів, які вже перебувають

в обігу, тейлоризм (наукову організацію праці), поліпшення обробки матеріалів, створення нових організаційних структур, наприклад універмагів. Одним словом, ми маємо на увазі «робити речі по-іншому» в економічній сфері...» [25, с.85]. На думку Й. Шумпетера, для економіки функція підприємництва формується в об'єднанні технічної та економічної складових інновацій, тобто інновації нерозривно пов'язані з підприємництвом. Згодом ця теорія поширилась і була модифікована іншими науковцями (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Визначення терміну «інновація» різними ученими

Учений	Рік	Визначення терміну «інновація»
1	2	3
Йозеф Шумпетер	1934	Інновація – це створення нового товару, технологічного процесу або ринку [25, с.85].
Еверетт Роджерс	1962	Інновація – це ідея, практика або об'єкт, що сприймається як новий [31, с.47].
Пітер Друкер	1985	Інновація – це зміна, що створює нову цінність для споживача [14, с.37].
Філіп Котлер	1997	Інновація – це створення та реалізація нових ідей для поліпшення процесів [47].
Клейтон Крістенсен	1997	Інновація – це процес, коли компанії створюють продукти чи послуги, що збудують ринки [25, с.87].
Жан-Жак Серван-Шрайбер	1972	Інновація – це процес розвитку нових ідей, що змінюють ринкові умови [17].
Генрі Чесбро	2003	Відкрита інновація – це використання зовнішніх і внутрішніх ідей для прискорення інноваційного процесу [25, с.89].

Джерело: складено автором на основі матеріалів [25, 31, 14, 47,17]

Найповніше визначення інновацій запропонував академік Валерій Геєць – відомий економіст, який займався дослідженнями в сфері економічної теорії та інноваційного розвитку України, зокрема роль інновацій у сталому розвитку економіки. Сформульоване вченим поняття максимально близько відображає сучасні процеси інноваційної діяльності та розуміється як «кінцевий результат інноваційного процесу, що набув втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або полягає у новому підході до соціальних послуг (має раціональний характер для споживача. збільшення

корисності або підвищення співвідношення корисності та вартості), або є новим по відношенню до всіх продуктів, технологій або процесів попереднього колювання продукту на рівні організації, сектора, ринку...» [29, с.132].

Аналіз трактувань поняття «інновації» як зарубіжних, так і українських авторів дозволив розмежувати існуючі поняття на два види: інновації як результат та інновації як процес. У першому випадку йдеться про кінцевий продукт, який відрізняється від наявних аналогів виробничого процесу загалом або його окремої частини чи продукту. Інновації як процес розуміють з погляду заходів для досягнення результату, зміни технічних, комерційних, виробничих етапів роботи, процес появи та розвитку нових видів продуктів і послуг.

Залежно від часу одні й ті самі процеси можуть бути як інноваціями, так і звичним видом діяльності. Наприклад, у середні ХХ століття сама лише наявність банківських організацій вважалася інновацією на фінансовому ринку, тоді як нині наявність банку є буденністю і не може бути інноваційним продуктом. У 2024 році навіть пластикові картки вже не є прикладом інновації, вони міцно увійшли в ужиток і стали частиною життя громадян. Конкуренція в цьому разі полягає у форматі та функціоналі банківської картки.

Технічний прогрес торкнувся банківського сектору в 1930 р. шляхом впровадження рахункових і друкарських машин. Впровадження нових інструментів дало змогу структурувати діяльність банківської системи, встановити правила і вид звітності перед центральним банком. Інноваційна діяльність розвивалася у двох періодах. Перший - комплексна автоматизація - розпочався в 1950-х роках і тривав тридцять років, другий - комплексне фінансове обслуговування - датується 1980-ми роками і наразі не закінчений.

Виявлення основних значущих подій у рамках інноваційної діяльності комерційних банків відображає етапи розвитку галузі, її ключові характеристики та точки відліку (табл. 1.2). Аналіз ключових чинників розвитку інноваційної діяльності в банківському секторі показав масштабність перетворень з плином часу. Збільшення суб'єктів ринку, підвищення рівня конкуренції спонукали комерційні банки до пошуку більш привабливих умов і продуктів.

Етапи розвитку інновацій комерційних банків

Етап розвитку	Рік	Ключові події, приклади та характеристики
1	2	3
Комплексна автоматизація 1950-1980 рр.	1950 р.	Bank of America вдалося залучити до свого проекту фахівців Стенфордського Університету для створення операційного обчислювального комплексу.
	1950 р.	Будівництво першої ERMA - машини для обробки чеків, підписаних магнітним чорнилом
	1955 р.	Впровадження перших електронних обчислювальних машин (ЕОМ) для обробки банківських операцій у США (Bank of America, система ERMA).
	1956 р.	Обчислювальний комплекс ERMA був успішно протестований Bank of America
	1959 р.	Було встановлено вже 32 такі обчислювальні машини ERMA
	1965 р.	В усіх найбільших банках світу стала використовуватися електронна обробка даних
	1967 р.	Перший банкомат, встановлений Barclays Bank у Лондоні(АТМ).
	1969 р.	Пластикова картка означала початок ери самообслуговування клієнтів банків
	1970-і рр.	Впровадження автоматизованих банківських систем у великих банках для обробки транзакцій у реальному часі (SWIFT, 1973 р.).
	1972 р.	Вже в усіх відділеннях ощадних кас Німеччини використовувалися комп'ютери.
1980 р.	Поява перших систем для електронних розрахунків між банками (Fedwire у США).	
Комплексне фінансове обслуговування з 1980-х рр.	1983 р.	Запуск перших банківських систем для доступу через персональні комп'ютери (Stanford Federal Credit Union, США).
	1994 р.	Впровадження інтернет-банкінгу в США (First Virtual, перший інтернет-банк).
	1995 р.	Вперше у світі відкрився віртуальний банк - Security First Network Bank
	2000-і рр.	Стрімке зростання використання мобільного банкінгу; перші додатки для смартфонів (Wells Fargo, 2007 р.).
	2002 р.	Система мобільних безконтактних платежів PayPass вперше була представлена компанією MasterCard
	2010-і рр.	Використання технологій блокчейну для банківських транзакцій (Ripple, 2012 р.).
2020-і рр.	Використання штучного інтелекту для персоналізації банківських послуг (AI-боти, наприклад, Erica від Bank of America).	

Джерело: складено автором на основі матеріалів [14, с. 117]

Інновації у фінансовій сфері нерозривно пов'язані з технологічним прогресом на основі цифровізації за рахунок повсюдного впровадження інтернет-технологій. Процеси глобалізації диктують зміну звичних бізнес-процесів, динаміка змін відбувається швидкими темпами.

На підставі вивчених понять, було сформульовано загальне визначення банківської інновації з урахуванням актуальних тенденцій: банківська інновація являє собою новий або вдосконалений продукт, створений у результаті інноваційної діяльності на основі застосування цифрових майданчиків, програмного продукту, мережі Інтернет, для вдосконалення роботи комерційного банку, формування конкурентних переваг банківської системи з метою максимізації прибутку, нарощування клієнтської бази, скорочення витрат. Інноваційна діяльність у банківській сфері, як і будь-яка інша, зумовлена планом розвитку та стратегією.

Економічна сутність банківських інновацій полягає в їхньому внеску в розвиток банківської діяльності та фінансових ринків, через удосконалення існуючих або впровадження нових продуктів, послуг, технологій і процесів. Основні аспекти економічної сутності банківських інновацій включають:

1) Збільшення ефективності. Інновації сприяють зниженню витрат банків на операційні процеси (автоматизація, цифрові платформи) і підвищують швидкість обробки транзакцій. Це дозволяє банкам зменшувати витрати на обслуговування клієнтів та підвищувати прибутковість.

2) Розширення ринку послуг. Нові банківські продукти (мобільний банкінг, інтернет-банкінг, безконтактні платежі) дозволяють залучити нові сегменти клієнтів та розширювати спектр послуг, збільшуючи доходи від операційної діяльності.

3) Підвищення конкурентоспроможності. Банківські інновації допомагають фінустановам залишатися конкурентоспроможними на ринку, пропонуючи унікальні продукти чи послуги, що задовольняють зростаючі потреби клієнтів (наприклад, фінансові технології та блокчейн).

4) Зниження ризиків. Технологічні нововведення, такі як штучний інтелект, великі дані та блокчейн, сприяють підвищенню безпеки операцій, знижують ризики шахрайства і допомагають в аналізі ризиків та ухваленні рішень у реальному часі.

5) Покращення клієнтського досвіду. Банківські інновації (наприклад, мобільні додатки, чат-боти) дозволяють спростити процеси обслуговування клієнтів, забезпечуючи зручність, швидкість та доступність банківських послуг, що підвищує задоволеність клієнтів.

6) Диверсифікація джерел доходу. Завдяки новим фінансовим продуктам та послугам, банки отримують можливість диверсифікувати свої джерела доходу, зокрема через кредитні, інвестиційні та консультаційні послуги.

Отже, банківські інновації – це ключовий елемент у розвитку сучасних фінансових установ, що забезпечує їхню адаптацію до мінливих ринкових умов та потреб клієнтів.

Виділяють дві основні моделі поведінки на ринку – традиційна та інноваційна. Традиційна поведінка комерційного банку виражається в досягненні головної мети – отриманні прибутку. Такий вид діяльності не передбачає інноваційного розвитку, глобальних розробок і перебудови системи. Інноваційні продукти застосовуються в роботі банку, при цьому найчастіше запроваджуються тільки найнеобхідніші продукти і з помітною затримкою.

Інноваційна поведінка комерційного банку супроводжується постійним пошуком нових методів вирішення стратегічних завдань. Поставлені завдання з точки зору клієнтоорієнтованості розглядаються на довгострокову перспективу, пошук клієнтів супроводжується наданням конкурентних продуктів порівняно з аналогічними пропозиціями інших гравців ринку. Розвиток банку відбувається на основі інноваційного співробітництва, з урахуванням зовнішніх трендів і міжнародних відносин. Обрана стратегія розвитку визначає вид інноваційної діяльності (рис. 1.1). На рис. 1.1 розмежовано види банківських інновацій за моделями діяльності в загальній сукупності.



Рис. 1.1. Класифікація банківських інновацій за моделями поведінки

Джерело: складено автором на основі матеріалів [36, с. 214]

За часом реалізації інноваційних продуктів у традиційній поведінці виокремлюють оперативні інновації, що реалізуються в короткостроковій перспективі або в даний момент, передбачають вузьку концепцію реалізації. При інноваційному веденні бізнесу розрізняють новітні продукти, які раніше не впроваджувалися в процес роботи. Довгострокові інновації реалізуються протягом тривалого періоду, коли результат планується отримати в перспективі.

За цілями реалізації в інноваційному періоді застосовуються стратегічні інновації, спрямовані на перетворення, метою яких є досягнення та підтримання рівня конкурентоспроможності банківського продукту. Реактивні інновації

забезпечують конкурентоспроможність компанії на ринку, збереження її виняткового становища і застосовуються за традиційної моделі діяльності банку.

За обсягом впливу інновації поділяються на точкові, часткові нововведення та несуттєві зміни. Особливістю таких інновацій є відсутній ефект масштабу. Системні ж інновації, що застосовуються до інноваційного підходу, навпаки, передбачають масштабність інноваційних процесів, реструктуризацію всього виробничого процесу. Табл. 1.3 ілюструє ключові ознаки та функції банківських інновацій, показуючи, як вони впливають на різні аспекти банківської діяльності.

Таблиця 1.3

Ознаки та функції банківських інновацій

Ознаки банківських інновацій	Функції банківських інновацій
1	2
Новизна	Впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, послуг, технологій.
Технологічність	Використання новітніх технологій для оптимізації процесів і послуг.
Клієнтоорієнтованість	Поліпшення клієнтського досвіду і забезпечення зручності обслуговування.
Автоматизація	Зменшення ручної праці і зниження операційних витрат через автоматизацію.
Цифровізація	Перехід до цифрових платформ і онлайн-сервісів для дистанційного доступу.
Інтерактивність	Створення інтерактивних продуктів і послуг для управління фінансами.
Безпека	Підвищення рівня безпеки фінансових транзакцій і даних.
Гнучкість	Адаптація до змін ринку та швидке реагування на нові потреби клієнтів.
Економічна ефективність	Оптимізація ресурсів і зниження витрат для підвищення рентабельності.
Оптимізація операційних процесів	Автоматизація та вдосконалення внутрішніх процесів для зменшення витрат.
Підвищення якості обслуговування клієнтів	Покращення доступності, швидкості та зручності обслуговування.
Підвищення безпеки	Захист інформації та фінансових транзакцій від шахрайства та атак.
Персоналізація послуг	Індивідуальний підхід до клієнтів на основі їхніх потреб і фінансових звичок.
Збільшення доступності	Дистанційний доступ до банківських послуг через цифрові платформи.
Забезпечення конкурентоспроможності	Пропонування унікальних продуктів і послуг для утримання та залучення клієнтів.

1	2
Зниження витрат	Оптимізація витрат через нові технології і процеси.
Розширення спектру послуг	Впровадження нових банківських продуктів і послуг.
Покращення управління ризиками	Використання аналітики і технологій для кращого управління ризиками.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [42, с. 165]

Сучасний інноваційний підхід до банківської діяльності формує умови розширення банківських продуктів і послуг, передбачає еволюцію обслуговування клієнтів у банку, що визначає рівень ефективності розвитку сфери банківських послуг. Зростання якості та розширення продуктової банківської лінійки базуються не тільки на їх розробці, а й на зростанні інформаційної прозорості в частині отримання інформації клієнтами банків, безпосередньо банками.

Впровадження банківських інновацій утворює подвійний ефект: впровадження банківських інновацій забезпечує модернізацію послуг банків, розширює доступність і збільшує швидкість їх надання, забезпечуючи зростання попиту на них, збільшуючи прибутковість фінансових організацій для визначення оптимального рівня маржі та скорочення операційних витрат; масовий перехід до операцій у цифровому полі призведе до зростання кіберзагроз і зниження рівня безпеки проведених операцій, пов'язаних з активним переходом на віддалений цифровий формат банківських операцій. При цьому збереження традиційної форми ведення банківської справи з мінімальним впровадженням банківських інновацій, призведе до ще більш негативних результатів.

1.2. Роль і завдання управління основними елементами інноваційних процесів у банківській сфері

Інноваційна діяльність безпосередньо пов'язана з ІТ-технологіями, які перебудовують бізнес-процеси на інтернет-економіку. Формування дистанційного обслуговування супроводжується великим обсягом інформації. Динамічність ведення бізнесу, як у розрізі банку, так і в іншій сфері зумовлює необхідність

обробки великої кількості даних. Відповідно до доповіді Національного банку України одним з ефективних способів зберігання та обробки даних є хмарні технології [78]. Розглянемо динаміку розвитку хмарних систем для розуміння наявних платформ, на основі яких здійснюється дистанційне обслуговування (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Динаміка розвитку хмарних систем для банківського обслуговування

Період	Розвиток хмарних систем	Ключові платформи та технології	Опис
1	2	3	4
2000-2010 рр.	Початкова фаза впровадження хмарних технологій	- Amazon Web Services (AWS) - Google Cloud Platform (GCP)	Хмара починає використовуватися для зберігання даних та базових обчислювальних задач. Банки поступово інтегрують хмари для простих рішень.
2010-2015 рр.	Розширення можливостей та послуг	- Microsoft Azure - IBM Cloud - Salesforce	Розширення використання хмарних платформ для розробки банківських додатків, управління даними та аналітики, а також впровадження CRM-систем для покращення обслуговування клієнтів.
2015-2020 рр.	Зростання функціональності та безпеки	- Alibaba Cloud - Oracle Cloud - DigitalOcean	Зростання функціональності хмарних систем, включаючи розширене використання аналітики, інтеграцію з великими даними, зростання безпеки та compliance-регулювання для банківських рішень.
2020-2024 рр.	Інтеграція нових технологій та автоматизація	- AWS Lambda - Google Kubernetes Engine (GKE) - Azure Functions	Впровадження серверлес-архітектур, автоматизація процесів, контейнеризація додатків, розширене використання штучного інтелекту для прогнозування та управління ризиками.
2024 р. і далі	Подальший розвиток та інновації	- OpenAI Cloud Solutions - Multi-cloud та hybrid cloud платформи	Подальший розвиток у сфері інтеграції штучного інтелекту, поліпшення автоматизації, підтримка гібридних і мультихмарних середовищ для забезпечення максимального захисту та гнучкості.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [42, с. 165]

Розглядаючи інноваційну діяльність у банківській галузі, необхідно звернути увагу не тільки на підсумковий продукт, а й на інструменти для їх реалізації. Одним

із таких інструментів, сервісом для роботи на інтернет-майданчиках, є хмарні технології. У платформи немає засобів виробництва, а основна її конкурентна перевага полягає у здатності долати торговельні бар'єри, що робить економічну систему відкритішою і дає змогу збільшити кількість користувачів [37].

Усі наявні методики розвивалися в одному періоді, але розглядають різний перелік послуг, що надаються. Початковий етап розвитку почався з IaaS (Infrastructure as a Service). У цьому разі йдеться про надання послуг у межах «підписки», а під час споживання цієї послуги клієнт не працює з обладнанням. У рамках «підписки» можливо редагувати і підлаштовувати наявні сервіси під певний сегмент. Фундаментом для формування системи IaaS є системи Big Data і Machine Learning, через підвищення обсягу даних виник попит на ІТ-технології, в основі яких містилися моделі зберігання та обробки великої кількості інформації. Нині сервіси IaaS анітрохи не втратили актуальності. Так, компанія Gartner на кінець 2023 р. визначила обсяг ринку хмарних технологій. Він склав 64,3\$, що дало приріст активів на 40,7% [79]. Лідерами галузі в цьому сегменті є Amazon (41% частки ринку), Microsoft (18,7%), Alibaba (6,2%).

Наступний інструмент комерційної діяльності банку – екосистема. Інтернет-покриття розширюється, проникаючи навіть у найвіддаленіші території, інтернетизація розсовує кордони, стираючи відстань між постачальником послуг і клієнтом. Для досягнення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг банкам необхідно відповідати сучасним трендам. Через велику кількість гравців на ринку необхідно розширювати перелік послуг. Рон Аднер трактує екосистему як «...функції вирівнювання багатостороннього набору партнерів, які використовуються для того, щоб фокусна ціннісна пропозиція матеріалізувалася...» [47]. Робота самостійних організацій на одній платформі зумовлена зміною траєкторії та дуже динамічним укладом бізнесу. Актуальність дистанційного обслуговування зумовлена наслідками повномасштабного вторгнення.

Розглянемо функціонал екосистеми як форми організації роботи банку (рис. 1.2).

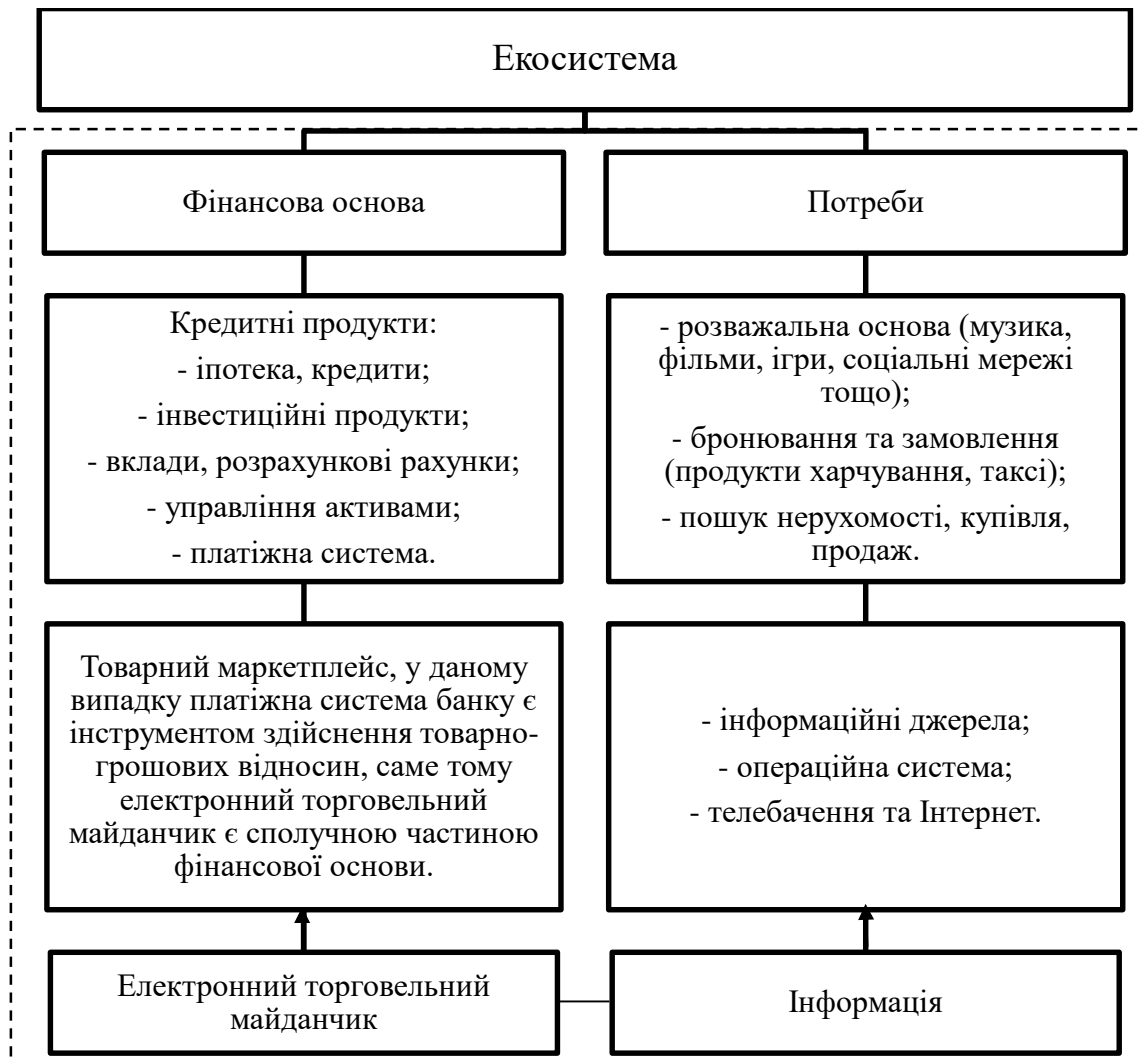


Рис. 1.2. Елементи екосистеми фінансових організацій та їхній функціонал
Джерело: складено автором на основі матеріалів [26, с. 251]

З огляду на динамічний розвиток ринку банкам доцільніше співпрацювати з компаніями, які вже здійснюють діяльність у певній сфері, аніж самостійно розвивати той самий напрямок, бо часовий лаг надто великий, щоб досягти певного рівня. Таким чином, вектор змінився з поглинання на співпрацю, що сприяє розширенню конкуренції на ринку. Сильні сторони екосистем постають на противагу ризикам (табл. 1.5). Екосистема заснована на наданні великої кількості послуг, на базі єдиного цифрового майданчика (програмного продукту). Економія часу при здійсненні стандартних операцій має суттєве значення, тому здійснення базових операцій ефективніше буде здійснювати в одному місці та за максимально вигідних умов. Наразі дана форма є новою і не має законодавчого закріплення та методів оцінки і контролю. Якщо ж процес розширення відбуватиметься більшими

темпами, ніж передбачалося, ринок може дійти до стану олігополії, за якої конкурентна боротьба здійснюватиметься між сильними гравцями.

Таблиця 1.5

SWOT-аналіз екосистем у сфері банківських послуг

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання доступності фінансових послуг. 2. Залучення додаткових гравців ринку. 3. Зниження цін у процесі конкуренції за клієнта. 4. Розширення клієнтської бази. 5. Збільшення найменувань послуг і продуктів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Домінування великих гравців. 2. Високий рівень витрат на перехід до екосистеми. 3. Високий рівень витрат на реалізацію і перехід. 4. Довготривалий період окупності для інвесторів та акціонерів; 5. Неспівмірний обсяг витрат і отримання прибутку.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на новий рівень більш дрібних компаній. 2. Обмін даними, підтвердження платоспроможності клієнта, мінімізація ризику заборгованості. 3. Збільшення займаної частки ринку; 4. Зростання прибутку в довгостроковій перспективі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Циклічність економічних процесів - кризові явища. 2. Коливання валютного курсу. 3. Витік даних за рахунок прогресуючого обсягу інформації. 4. Відмова споживача від пакетів послуг. 5. Складність діяльності регіональних банків, падіння рівня конкуренції. 6. Конкуренція буде являти собою боротьбу «банківських гігантів», при скороченні кількості гравців ринку. 7. Нормативно-правове регулювання. 8. Жорстке антимонопольне регулювання. 9. Придушення менш розвинених компаній. 10. Зниження рівня концентрації.

Джерело: складено автором на основі матеріалів [46]

Інтернет стирає кордони між споживачем і продавцем, можливість здійснювати операції незалежно від територіального положення розширює список суб'єктів ринку. Взаємодія учасників, які перебувають у різних країнах, уже стає звичайним процесом. Товарно-грошовий характер угод ґрунтується на переказі грошових коштів, а банк у цьому разі є своєрідним мостом, який дає можливість розвивати міжнародне співробітництво і між фірмами, і між фізичними особами під час здійснення приватних угод. Процес транскордонного співробітництва обґрунтовує необхідність інноваційного процесу в діяльності банку на ринку

транскордонних банківських послуг, що передбачають, зокрема, і можливість спрощеного переказу грошових коштів між країнами.

Транскордонність – це територіальна система, в основі якої лежить взаємодія суб'єктів двох і більше держав, створена для досягнення спільних цілей в економічних, політичних і соціальних сферах, що послаблює державні кордони шляхом створення єдиного економічного простору.

Таким чином, транскордонна банківська послуга являє собою економічні відносини в рамках діяльності банку, спрямовані на виробництво продукту (послуги), в основі яких лежить взаємодія суб'єктів двох і більше держав, що використовується для задоволення потреб в економічних, політичних і соціальних сферах.

Роботизація розвивається так само швидко, як і цифрові платформи. У розрізі банківської діяльності «робот» розуміється як комплекс програмних продуктів для реалізації поставлених завдань, при цьому спостерігається заміна людської праці на автоматизовану. Розглянемо класифікацію роботизованих процесів (рис. 1.3).

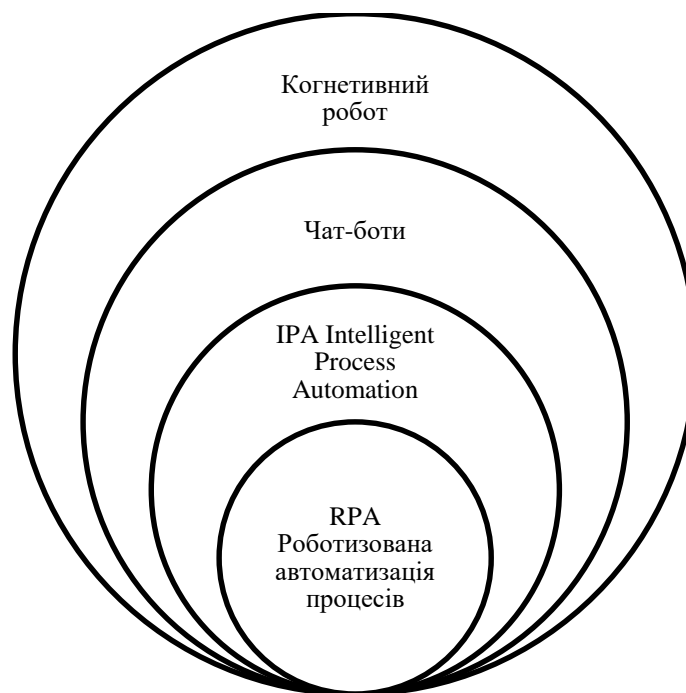


Рис. 1.3. Класифікація роботизованих процесів в інноваційній діяльності банку

Джерело: складено автором на основі матеріалів [32, с.210]

Класифікація роботів заснована на масштабності діяльності, рівні завдань і ступені їхньої складності. Кожен наступний вид розширюється за рахунок включення нових функцій. Мінімальні функції виконує продукт RPA, до переліку його функцій відносять базові операції, які не потребують аналітики та прийняття рішень. Сервіс IPA не тільки виконує базові операції, а й має можливість ухвалювати рішення, з урахуванням функціоналу RPA. Аналізом поведінки людини, її голосу, мови наділений сервіс Чат-ботів. Цей вид роботів зустрічається, наприклад, у сервісах АТ КБ «ПриватБанк» під час первинного запиту клієнта. Усі перераховані функції поєднуються в одному програмному продукті – Когнітивному роботі. Програма максимально точно здійснює операції за аналогією з людиною, при цьому немає ризику людських помилок.

Наступним інноваційним продуктом є маркетплейс. Даний сервіс було запроваджено у 2017 році з метою створення єдиної платформи для продажу фінансових продуктів у масштабі всієї країни. Учасниками платформи можуть бути комерційні банки, страхові компанії, компанії пайових інвестиційних фондів, емітенти держоблігацій, реєстр зберігання значущої юридичної інформації, мобільні додатки, офіційні сайти.

Діяльність комерційних компаній, особливо великих, заснована на маркетплейсах. У сфері банківської діяльності ці послуги активізувалися досить недавно і тільки зараз набирають обертів. Перевагами для банку є нові клієнти, зниження витрат і виведення частини сервісів на аутсорсинг. З точки зору клієнта переваги полягають у безпеці, швидкості здійснення операцій і незалежності від часу, оскільки сервіс працює 24 години.

Застосування технології блокчейн у роботі банку є інноваційним продуктом. Блокчейн – це технологія, яка дає змогу створити децентралізовану базу даних з використанням новітніх досягнень криптографії. Завдяки їй стає можливим записувати та перевіряти дані, якими обмінюються користувачі, без участі третьої сторони, наприклад брокерів або банків. Однією з переваг технології блокчейн є спрощення переказу і зниження вартості використання цієї послуги для клієнта, а

також можливість моніторингу державою грошових потоків, зокрема й під час боротьби з корупцією.

Загалом, основні елементи інноваційних процесів у банківській сфері можна класифікувати наступним чином:

1) Цифрові технології: використання штучного інтелекту, машинного навчання, блокчейну та хмарних технологій для покращення операцій, обслуговування клієнтів та підвищення безпеки.

2) Мобільний банкінг: інтеграція мобільних платформ, що дозволяє клієнтам здійснювати транзакції та керувати своїми фінансами через смартфони.

3) Фінтех-рішення: співпраця з фінтех-компаніями для розробки нових продуктів та послуг, таких як онлайн-платежі, кредитування та інвестування.

4) Омніканальні сервіси: забезпечення доступу до банківських послуг через різні канали, включаючи онлайн, мобільні додатки та фізичні відділення.

5) Автоматизація процесів: оптимізація внутрішніх операцій банків за рахунок впровадження роботизованих систем, які замінюють ручні процеси.

6) Кібербезпека: застосування інноваційних методів захисту даних та транзакцій для протидії зростаючим кіберзагрозам.

7) Big Data та аналітика: використання великих даних для персоналізації послуг, аналізу поведінки клієнтів та прийняття рішень на основі точних даних.

Табл. 1.6 ілюструє ключові ролі та завдання управління для ефективного використання інновацій у банківському секторі.

Таблиця 1.6

Ролі та завдання управління інноваціями у банківському секторі

Елемент інноваційного процесу	Роль управління	Завдання
1	2	3
Цифрові технології	Забезпечення впровадження та інтеграції новітніх технологій у банківські операції	Впровадження штучного інтелекту, машинного навчання та блокчейну для автоматизації, аналітики та підвищення безпеки
Мобільний банкінг	Координація розробки та підтримки мобільних платформ	Створення зручних і безпечних мобільних додатків для банківських операцій, розширення функціоналу та підтримка безперебійного доступу

1	2	3
Фінтех-рішення	Визначення стратегій співпраці з фінтех-компаніями	Пошук партнерів у фінтех-сфері, впровадження нових продуктів і послуг, таких як електронні платежі та мікрокредитування
Оmnіканальні сервіси	Забезпечення синхронізації всіх каналів взаємодії з клієнтами	Розробка та підтримка інтеграції онлайн-платформ, мобільних додатків та фізичних відділень для безперервного обслуговування клієнтів
Автоматизація процесів	Оптимізація внутрішніх банківських операцій	Використання роботизованих систем для автоматизації рутинних завдань, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність
Кібербезпека	Управління ризиками та захист інформаційних систем	Впровадження сучасних систем безпеки для захисту клієнтських даних та транзакцій, протидія кібератакам та запобігання шахрайству
Big Data та аналітика	Використання даних для стратегічних рішень і персоналізації послуг	Збір та аналіз великих обсягів даних для поліпшення обслуговування клієнтів, сегментації аудиторії та прогнозування фінансових рішень

Джерело: складено автором на основі матеріалів [32, с.210]

Реалізація інноваційної діяльності через Інтернет-технології, комп'ютеризацію формує нові вимоги до цифрових платформ, на основі яких функціонують сучасні сервіси. Залежно від функціональності розрізняють IaaS (інфраструктура, як послуга), PaaS (платформа, як послуга), SaaS (програмне забезпечення, як послуга) і новий формат BaaS (банк, як послуга). Функціональність цих моделей визначає рівень продуктів, що реалізуються за їх допомогою. Обсяги інформації збільшуються з кожним роком. Процес захисту даних і обмін ними між учасниками ринку привів до створення хмарної інтеграції на основі API.

Наявність екосистем у банківському секторі є новою формою організації діяльності на основі банку. Вона забезпечує клієнтську базу, зростання частки ринку. Біометрична ідентифікація особистості є новою формою підтвердження особи, спрощуючи процеси отримання фінансових послуг, і здатна знизити ризики кібер-шахрайства, створити єдину цифрову клієнтську базу. Наявність сервісу для спрощеного переказу грошових коштів між країнами характеризує наявність у

банку транскордонних банківських послуг. Проблеми в складності міжнародних переказів здатна вирішити платформа блокчейн, що характеризується простотою здійснення переказів.

Знаходження банку в системі банківських переказів спрощує переказ грошових коштів у масштабі країни, так, за допомогою цього сервісу можна без комісії здійснювати перекази між різними банками, зокрема використовуючи QR-код для переказів юридичним особам. Усі перераховані сервіси, системи, цифрові платформи характеризують нові критерії оцінки діяльності банку. Відсутність інноваційних продуктів не забезпечує банку ні ефективної роботи, ні конкурентних позицій, що позначається на прибутку.

1.3. Методики оцінки інноваційної діяльності комерційного банку

Дистанційне обслуговування вже міцно увійшло в сучасне життя. Умови повномасштабного вторгнення, блекаутів, масової міграції населення, віддаленої роботи та відсутності можливості відвідувати офіси спровокувало комерційні банки до зміни формату діяльності. Онлайн формат поширився і на юридичних осіб, наразі середній та малий бізнес може відкривати рахунки в дистанційному форматі. Інвестиційне консультування зараз можливо провести віддалено, подібні сервіси регулюються з квітня 2021 року, що є одним зі способів координації інноваційної діяльності банківського сектору.

В умовах нового вектора розвитку бізнесу необхідно грамотно оцінювати свою діяльність. Динамічність бізнес-процесів зумовлює потреби банку у своєчасному моніторингу. Фундаментальність способів оцінки роботи банківського сектору ґрунтується на двох основних способах оцінки, що включає, по-перше, аналіз кількісних показників (цінових), а по-друге, показники якісних критеріїв (нецінових). Ефективна діяльність є основою конкурентоспроможності банку.

З урахуванням різкого розвитку інтернет-технологій, зміни траєкторії діяльності необхідно розглядати актуальний перелік критеріїв, за якими максимально достовірно можна оцінити результати роботи комерційного банку. У ринковій економіці необхідно грамотно визначати рівень конкурентоспроможності окремого банківського суб'єкта.

Багато зарубіжних банків використовують під час проведення стратегічних досліджень та аналізу інтенсивності конкуренції конкуруючих сил модель М. Портера [16, с.310], який вважав, що домогтися конкурентної переваги можливо, якщо будуть виконуватися три завдання:

1. Підвищення якості та споживчих властивостей товару;
2. Зниження витрат, збереження найвищого становища і розумний рівень цін;
3. Співвіднесення продуктів із цільовими сегментами ринку.

Стабільний фінансовий сектор має визначальне значення для економіки країни через колосальний вплив на всі сектори економіки. Видимі зміни структури і сутності банківської справи відбуваються впродовж кількох років досить швидкими темпами: український банківський сектор досягає рівня розвитку розвинених європейських країн. Перетворення банківського сектору триває по теперішній час. Зміни стосуються не тільки рівня банківських послуг, що ґрунтуються на розвитку ІТ-технологій, а й зміни самої структури ринку та міри моніторингу і контролю з боку держави.

Розглянемо сучасні методики оцінки роботи банку. Розрізняють три блоки аналізу банківської діяльності:

1. Традиційний формується на основі вагових коефіцієнтів та індексів, у цьому разі йдеться про відношення поточних даних до середніх даних галузі або даних лідерів ринку.
2. Математичний блок методів формується на основі даних за період або відношення прибутку до витрат.
3. Статистичний блок передбачає градацію між суб'єктами банківської діяльності, порівняння з іншими гравцями ринку (табл. 1.6).

Аналіз фінансових коефіцієнтів (традиційний метод) передбачає оцінку банківської діяльності через аналіз ключових фінансових показників, таких як ліквідність, платоспроможність, рентабельність і ефективність управління активами. Він дозволяє керівництву оцінити фінансове здоров'я банку та його здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами і акціонерами. Метод є досить простим і базується на загальнодоступних даних з фінансових звітів.

Таблиця 1.6

Методики оцінки діяльності комерційного банку

Блок	Метод	Назва	Опис	Особливості
1	2	3	4	5
Традиційний	Фінансовий аналіз	Аналіз фінансових коефіцієнтів	Оцінка банківської діяльності через аналіз ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність та ефективність управління активами	Проста методика, базується на наявних фінансових звітах, дозволяє отримати загальне уявлення про фінансове здоров'я банку
	Порівняльний аналіз	Бенчмаркінг	Порівняння фінансових показників банку з показниками конкурентів або середніх галузевих стандартів	Оцінка позиції банку на ринку відносно конкурентів, корисна для визначення конкурентних переваг
Математичний	Оптимізаційний метод	Метод лінійного програмування	Використовується для оптимізації розподілу ресурсів банку, таких як капітал або активи, з метою максимізації прибутковості або мінімізації ризиків	Використання математичних моделей для побудови оптимальних фінансових стратегій
Математичний	Моделювання	Метод Монте-Карло	Імітація фінансових процесів банку для прогнозування можливих сценаріїв та ризиків на основі випадкових змінних	Потребує великого обсягу даних і застосовується для оцінки ризиків та фінансової стабільності

1	2	3	4	5
Статистичний	Кореляційний аналіз	Аналіз кореляцій	Оцінка взаємозв'язку між різними показниками діяльності банку, наприклад, прибутковістю та активами	Використовується для ідентифікації залежностей між показниками, корисний для прийняття управлінських рішень
	Регресійний аналіз	Множинна регресія	Аналіз впливу кількох незалежних змінних (факторів) на залежну змінну, наприклад, прибутковість банку	Дає можливість оцінити, які фактори найбільше впливають на показники діяльності банку
	Дисперсійний аналіз	ANOVA (аналіз варіацій)	Оцінка відмінностей між середніми значеннями кількох груп показників, наприклад, між різними банківськими відділеннями	Використовується для виявлення факторів, що впливають на відмінності у фінансових показниках банку

Джерело: складено автором на основі матеріалів [42, с.154]

Бенчмаркінг (традиційний метод) полягає у порівнянні фінансових показників банку з конкурентами або галузевими стандартами. Це дозволяє визначити сильні та слабкі сторони банку, виявити конкурентні переваги та оцінити ринкову позицію. Метод корисний для визначення напрямків поліпшення діяльності та стратегічного планування.

Метод лінійного програмування (математичний метод) використовується для оптимізації розподілу ресурсів банку з метою максимізації прибутку або мінімізації ризиків. За допомогою математичних моделей аналізується найкращий варіант використання капіталу, активів або інших ресурсів. Метод підходить для побудови фінансових стратегій і вирішення складних управлінських завдань.

Метод Монте-Карло (математичний метод) полягає в моделюванні й прогнозуванні різних сценаріїв фінансової діяльності банку на основі випадкових змінних. Він дозволяє оцінити ризики та потенційні наслідки прийняття певних

рішень в умовах невизначеності. Метод потребує значного обсягу даних та широко застосовується для аналізу фінансової стійкості.

Аналіз кореляцій (статистичний метод) визначає силу та напрямок зв'язку між двома або більше фінансовими показниками. Це допомагає банку зрозуміти, як зміни в одному показнику можуть впливати на інший (наприклад, взаємозв'язок між прибутковістю та активами). Метод є корисним для прийняття стратегічних рішень та ідентифікації факторів, що впливають на результати діяльності.

Множинна регресія (статистичний метод) дозволяє оцінити вплив кількох незалежних змінних (наприклад, економічних факторів) на залежну змінну (прибутковість банку). Цей метод дає змогу точно визначити, які чинники найбільше впливають на фінансові результати банку. Він особливо корисний для довгострокового прогнозування та управління ризиками.

Аналіз варіацій (ANOVA) (статистичний метод) використовується для оцінки відмінностей між середніми значеннями кількох груп показників, що дозволяє виявити фактори, які впливають на ці відмінності. Наприклад, ANOVA може допомогти оцінити різницю у продуктивності між різними банківськими відділеннями. Це корисний інструмент для порівняння результативності різних частин банку або підрозділів.

Офіційною методикою аналізу діяльності комерційних банків є Методика Національного банку України (НБУ). Вона розроблена для забезпечення нагляду за фінансовою стійкістю та ефективністю банків, а також для оцінки їхньої здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами і кредиторами. Ця методика охоплює аналіз ключових фінансових показників, таких як капіталізація, ліквідність, платоспроможність, якість активів, прибутковість та рівень ризиків. На основі цієї методики НБУ здійснює моніторинг банківської системи, вживає заходів для забезпечення її стабільності та попереджає потенційні фінансові кризи. Аналіз також розглядає діяльність банку відповідно до нормативів. До уваги не беруть актуальність послуг, застосування інноваційних продуктів і способів ведення бізнесу. Наразі немає методики оцінки для наявних на ринку екосистем, що свідчить про вузький набір аналізованих даних.

Аналіз методик оцінки діяльності банку дозволив виявити низку особливостей. По-перше, більшість наявних методик розглядає ефективність банку з погляду підсумкових фінансових результатів. При цьому показники ліквідності, рентабельності, стійкості практично дублюють методика НБУ. По-друге, іншою відмінною характеристикою методик є оцінка діяльності банку з боку якості послуг, що надаються.

Друга група методик дає змогу сформувавши оцінку банку на основі тільки якісних (нецінових) показників. При цьому за основу беруться не актуальні порівняльні критерії, а умови, які були важливі до цифровізації та масового використання дистанційного обслуговування. По-третє, у жодній методиці немає акценту на інноваційні продукти, застосування ІТ-технологій, розрізненість у банківському секторі, створення конкурентних переваг. Таким чином, створення додаткових інструментів для моніторингу сучасних тенденцій є актуальною темою дослідження.

Формування трендів в умовах глобалізації та розширення територіальних кордонів має низку переваг, але при цьому, як і будь-яка інноваційна діяльність, вона супроводжується ризиками. Розглянемо тренди банківської діяльності, які не враховані в цих методиках (рис. 1.4).

Інноваційна діяльність має незаперечні переваги, але й схильна до ризиків, оскільки діяльність банку апriori суворо регламентована, і будь-які зміни супроводжуються великими витратами на розробку, купівлю, ліцензування тощо. З огляду на складну економічну ситуацію, зумовлену наслідками війни, падінням доходів населення і закредитованістю населення та організацій, необхідно грамотно оцінювати ресурсний потенціал.

Швидка зміна технологій ведення бізнесу дала змогу банкам адаптуватися до ситуації «обмежень» і почати нарощувати обороти, шляхом створення нових продуктів і послуг, що задовольняють сучасним потребам клієнта, а також формування безпечних сервісів, що забезпечують довіру населення до нового формату роботи.

Сучасна бізнес-модель формує попит на інноваційні продукти. Методологія оцінки діяльності має бути заснована на збалансованих показниках, ефективно визначати конкурентні переваги банку. Включений до системи оцінки нарівні з фінансовим аналізом, моніторинг якісних параметрів з урахуванням перспективних напрямів розвитку відображає цілісну картину.

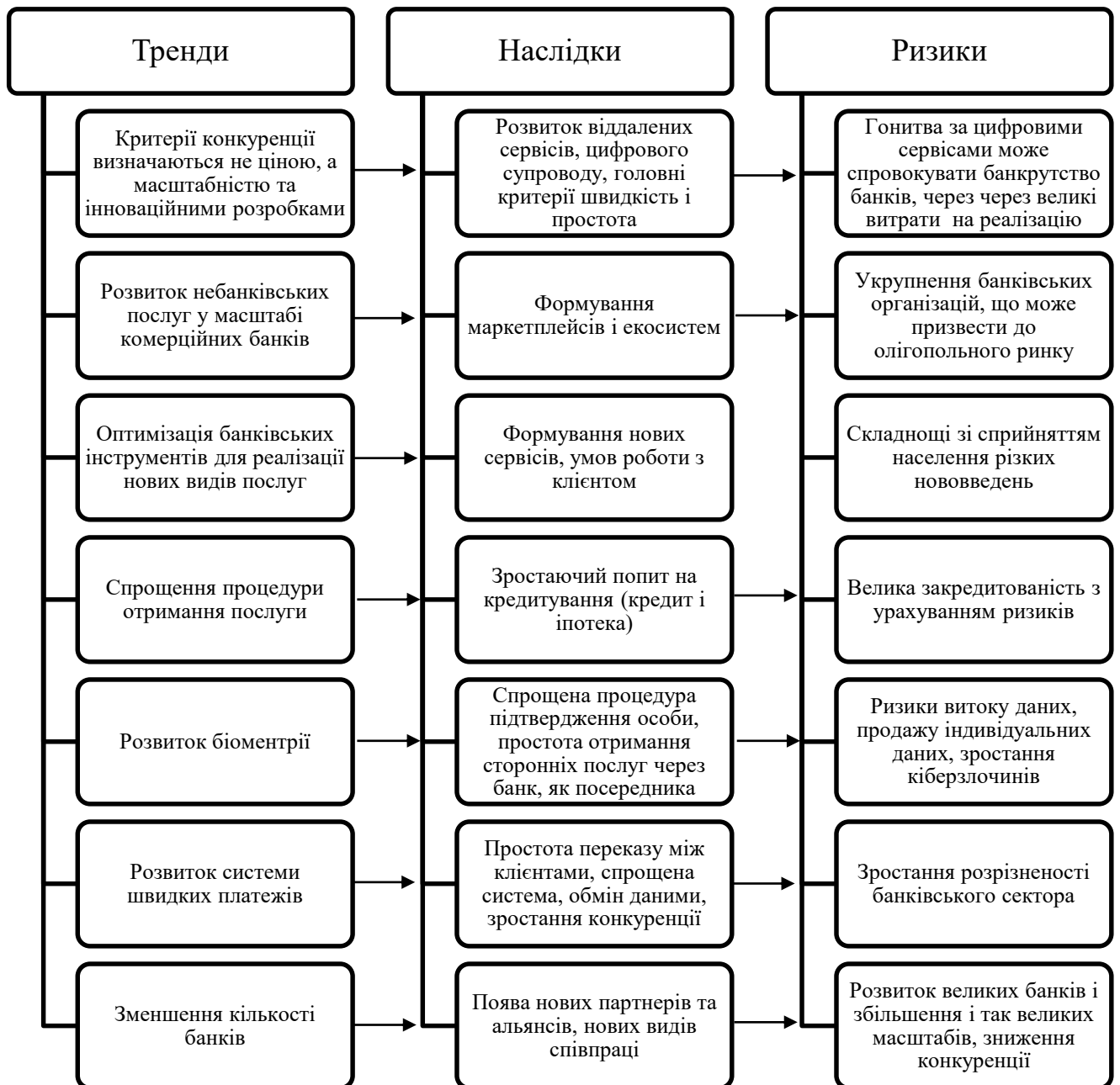


Рис.1.4. Тренди сучасного банківського сектору з урахуванням перспектив і ризиків

Джерело: складено автором на основі матеріалів [62, с.115]

Актуальна методика оцінки інноваційної діяльності має вирішувати низку завдань: сформувати єдину матрицю позитивних і негативних сторін діяльності банку, виявити сильні та слабкі сторони відповідно до умов конкурентів. Вибір грамотних інструментів для розв'язання проблемних питань здатний ефективно впливати на діяльність банку відповідно до його стратегічних орієнтирів і зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ ГАЛУЗІ В КОНТЕКСТІ
ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1. Техніко-економічна характеристика АТ КБ «ПриватБанк»

АТ КБ «ПриватБанк» – найбільший комерційний банк України, заснований у 1992 році. Банк є лідером банківського сектора країни за кількістю активів, капіталом та кількістю клієнтів. Після націоналізації у 2016 році ПриватБанк повністю належить державі. Він відіграє ключову роль у фінансовій системі України, забезпечуючи значну частку ринку роздрібних і корпоративних банківських послуг.

ПриватБанк спеціалізується на обслуговуванні фізичних осіб, малого та середнього бізнесу, а також великих корпорацій. Банк відомий своїми інноваціями у сфері онлайн-банкінгу, таких як система «Privat24», що надає клієнтам доступ до широкого спектра банківських операцій через інтернет та мобільний додаток. Водночас банк активно впроваджує новітні технології для автоматизації процесів і підвищення безпеки транзакцій [50].

ПриватБанк має найбільшу мережу банківських відділень, банкоматів і терміналів по всій країні. Він також займає провідні позиції у сегменті споживчого кредитування, депозитів і платіжних карток.

Перед тим як розпочати детальний аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк», варто спочатку оцінити фінансові та операційні основи, які можуть слугувати базою для подальшого зміцнення банку через впровадження нових технологій. Аналізуючи доступні дані про щорічну динаміку кількості відділень АТ КБ «ПриватБанк» у період з 2019 по 2023 рік, видно чітке зменшення кількості відділень. Протягом цього часу кількість відділень знизилася з 2021 у 2019 році до 1210 у 2023 році (рис. 2.1) [50].

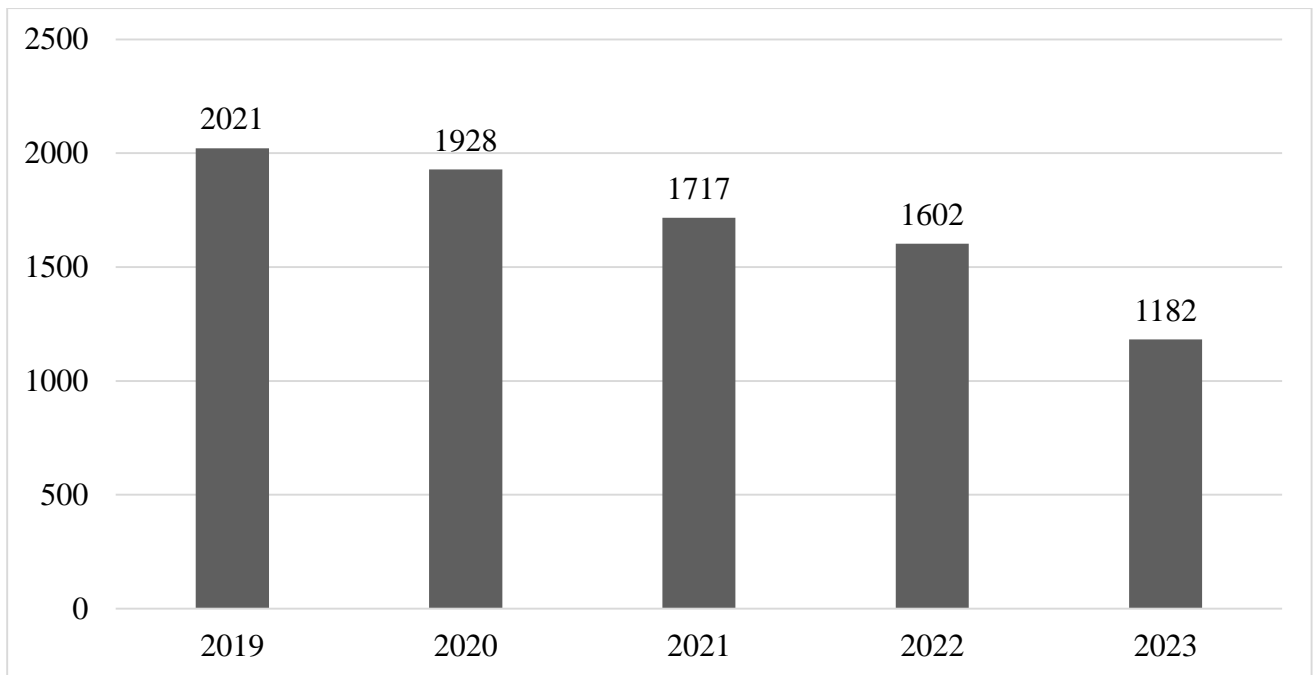


Рис. 2.1. Динаміка кількості відділень АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр.
Джерело: складено автором за даними підприємства.

Необхідно враховувати ширший соціально-політичний контекст, зокрема триваючі військові дії та активну політику цифровізації, яку Україна впроваджувала протягом цього періоду. Стрімкий розвиток технологій онлайн-банкінгу призвів до значних змін у споживчій поведінці: більшість клієнтів віддають перевагу використанню цифрових платформ замість традиційних послуг у відділеннях. Цифрові платформи пропонують підвищену зручність і безпеку, що особливо важливо в умовах нестабільності у регіонах, які постраждали від воєнних дій. Впровадження цифрових рішень є не лише економічною стратегією, але й важливим запобіжним заходом для забезпечення безпеки та стабільної роботи банківських операцій у складних умовах.

Агресивна геополітична стратегія росії щодо України, анексія територій та повномасштабне вторгнення значно впливає на структурні та операційні процеси бізнесу, зокрема в банківській сфері. Військові дії створили атмосферу невизначеності, яка стимулює зміну операційної моделі банків, спрямовану на зменшення масштабів і підвищення керованості діяльності. Це призводить до

концентрації ресурсів у регіонах з меншими ризиками та вищою концентрацією клієнтів, що забезпечує стабільність надання послуг і зменшує можливі втрати.

Щодо управління активами, політика має певні суперечливі аспекти (табл. 2.1) [50]. Зокрема, спостерігається значне збільшення класу грошових коштів та їх еквівалентів на 81,79%, що підвищує платоспроможність банку. Однак значні залишки готівки та коштів на рахунках можуть спричинити втрати через інфляційні процеси. Також, кредити та заборгованість клієнтів зросли на 37,35%, що свідчить про те, що банк продовжує підтримувати економічну активність через кредитування, хоча й обережно, враховуючи наявну невизначеність. Водночас зменшення резервів під знецінення кредитів юридичних осіб на 20,17% вказує на покращення якості кредитного портфеля та більш оптимістичні прогнози щодо ризиків, пов'язаних із юридичними особами.

Таблиця 2.1

Динаміка активів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр.

Показники	Рік					Абс. відхилен ня, +,-	Відн. відхилен ня, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
Грошові кошти та їх еквіваленти	23,3	29,6	28	29,1	41,6	19,3	82,69
Фінансові активи, оцінені через прибуток	87,2	85,7	101,7	94,1	96,7	10,5	11,96
Включаючи ті, що рефінансуються НБУ	87,2	85,7	101,7	94,1	96,7	10,5	11,96
Депозити в інших банках	6,1	18,8	24,7	26,8	61,2	56,1	1088,44
Кредити та заборгованість клієнтів	53,0	62,0	57,8	71,2	72,4	20,4	38,25
Включаючи резерви під знецінення кредитів і заборгованості юридичних осіб	-214,4	-197,5	-165,9	-165,2	-171,6	43,8	-21,07
Загальна сума чистих активів	283,0	315,1	387,9	408,3	550,7	268,7	95,90
Облігації внутрішніх державних позик України	169,7	141,2	196,3	207,2	236,9	68,2	40,82

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Відзначено значне збільшення загальних чистих активів на 95,90%, що свідчить про стабільне розширення ресурсної бази банку і може вказувати на його сильний фінансовий стан та ефективні адаптаційні стратегії протягом аналізованого періоду. Основною частиною активів є Облігації внутрішніх державних позик України (ОВДП), що забезпечує низький рівень кредитного ризику та стабільний фінансовий дохід.

Щодо формування джерел фінансування, ситуація залишається неоднозначною в умовах військових дій (табл. 2.2) [50].

Таблиця 2.2

Динаміка джерел фінансування АТ КБ «ПриватБанк» у 2019-2023 рр., млрд грн.

Показники	Рік					Абс. відхилення, +, -	Відн. відхилення, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6	7	8
Статутний капітал	207,1	207,1	207,1	207,1	207,1	0,0	0,03
Резерви та інші фонди банку	7,2	7,9	9,5	10,7	12,4	7,2	83,66
Резерви на переоцінку	10,6	12,5	10,9	9,1	-4	-14,6	-132,4
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-191,4	-170,9	-172,7	-158,2	-157,7	35,7	-18,7
Загальна сума власного капіталу	32,5	55,5	53,8	67,6	58,8	28,3	84,71
Кошти клієнтів	226,0	232,4	310,5	322,7	465,9	241,9	107,67
Включаючи кошти від підприємств та небанківських фінансових установ	48,4	51,2	85,2	96,1	131,3	84,9	175,94
Включаючи кошти фізичних осіб	178,4	182,0	226	227,4	334,9	158,5	89,24
Загальна сума зобов'язань	251,6	260,6	335,1	341,6	492,9	243,3	97,31

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) демонструє поступове відновлення з позитивним абсолютним відхиленням у 34,7 млрд грн та скороченням збитку на 18,7%, що свідчить про зменшення попередніх збитків і ознаки відновлення фінансового здоров'я банку.

Загальний капітал збільшився з 32,5 млрд грн у 2019 році до 58,8 млрд грн у 2023 році, що відповідає відносному відхиленню на 84,71%. Це свідчить про нарощування власної фінансової бази банку, що є ключовим показником його стійкості та потенціалу для подальшого стійкого зростання.

Кошти клієнтів зазнали значного зростання, що виражається відносним відхиленням на 106,77%. Це свідчить про успішне розширення депозитної бази банку, з помітним приростом як корпоративних, так і індивідуальних депозитів. Зокрема, кошти від підприємств та небанківських фінансових установ зросли на 174,84%, тоді як депозити фізичних осіб збільшилися на 88,34%. Такий суттєвий приріст депозитів, що значно перевищує зростання загального капіталу, відображає високу довіру клієнтів і сильну репутацію банку, що сприяє збагаченню його ресурсної бази для здійснення операцій.

Як наслідок, фінансові результати діяльності банку залишаються стабільними і задовільними (табл. 2.3) [50].

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів АТ КБ «ПриватБанк»
у 2019-2023 рр., млрд грн.

Показники	Рік					Абс. відхилення, +, -	Відн. відхилення, %
	2019	2020	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від відсотків	17,8	20,7	22,6	28,3	38,9	24,1	138,96
Чистий дохід від комісійних	16,2	19,2	19,8	24,2	21,4	6,2	35,31
Результат від торговельних операцій	1,1	8,6	12,7	-4,4	8,5	8,4	144,12
Загальна сума доходів	34,5	48,6	54,5	51,9	74,2	38,7	119,56
Адміністративні та інші операційні витрати	14,5	15,7	19,6	22,6	23,2	9,7	64,92
Загальна сума витрат	21,7	16,0	30,2	16,9	39,6	18,9	87,45
Прибуток до оподаткування	13,8	33,6	25,3	36,1	35,7	22,9	172,32
Податкові витрати	0	0	0	0	5,5	5,5	-
Прибуток/(збиток) після оподаткування	13,8	33,6	25,3	36,1	31,2	18,4	136,97

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Чистий процентний дохід демонструє стабільний ріст, досягнувши вражаючого приросту на 138,96% протягом аналізованого періоду. Постійне зростання, яке досягло піку в 38,9 млрд грн у 2023 році, вказує на ефективну стратегію управління процентними доходами, ймовірно засновану на ретельному управлінні активами та пасивами, що дозволило оптимізувати процентну маржу в умовах змінного економічного середовища. Подібний приріст прибутку підкреслює надійність бізнес-моделі банку.

Таким чином, у період з 2019 по 2023 рік АТ КБ «ПриватБанк» продемонстрував ефективну стратегію збільшення доходів, завдяки якій загальна сума доходів зросла на 119,56%. Фінансова база банку стабільно зміцнювалась завдяки високій довірі з боку як фізичних, так і юридичних осіб, з суттєвою часткою активів, сформованих через ОВДП.

2.2. Аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Аналіз інноваційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» охоплює кілька ключових аспектів, які демонструють, як банк адаптується до ринкових змін та впроваджує новітні технології для підтримки свого зростання і конкурентоспроможності.

1. Інноваційні технології та цифровізація. ПриватБанк активно впроваджує новітні технології для покращення клієнтського досвіду та оптимізації банківських процесів. Значний акцент зроблено на розширення функціональних можливостей платформи «Privat24», яка надає клієнтам доступ до широкого спектра банківських послуг через інтернет та мобільні додатки. Впровадження таких технологій як біометричні дані для автентифікації, штучний інтелект для аналізу даних та автоматизації обробки транзакцій, а також блокчейн для підвищення безпеки, підкріплює стратегічний підхід банку до цифровізації.

2. Інноваційні продукти та послуги. Банк постійно розвиває нові продукти та послуги, орієнтуючись на потреби сучасного клієнта. Це включає впровадження нових форм кредитування, таких як швидкі онлайн-кредити, а також інноваційні

платіжні рішення, такі як безконтактні платіжні картки і мобільні платежі. ПриватБанк також активно працює над розширенням своєї платформи для малого та середнього бізнесу, пропонуючи нові рішення для фінансового управління та автоматизації бізнес-процесів.

3. Ефективність управлінських стратегій. Інноваційні стратегії банку також включають ефективне управління активами і пасивами, що дозволяє оптимізувати процентну маржу та зменшити ризики. Завдяки використанню сучасних аналітичних інструментів і систем моніторингу, банк досягає високої ефективності в управлінні фінансовими ресурсами та адаптує свою стратегію в умовах змінюваного економічного середовища.

4. Відповідь на виклики та ризики. ПриватБанк активно реагує на виклики, що виникають в умовах економічної та політичної нестабільності, завдяки розробці та впровадженню антикризових заходів та технологій для забезпечення безпеки фінансових операцій. В умовах військового конфлікту та економічної невизначеності банк адаптує свою стратегію для зменшення ризиків і забезпечення стабільності.

5. Вплив на ринок і конкурентоспроможність. Завдяки своїм інноваційним підходам, ПриватБанк зміцнює свою позицію на ринку і підвищує свою конкурентоспроможність. Інновації, що впроваджуються, дозволяють банку не лише залучати нових клієнтів, але і утримувати існуючих, забезпечуючи високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджує численні інновації, серед яких особливо виділяються цифрові рішення. Зокрема, банк розвиває онлайн-комунікаційні канали та налагоджує партнерські програми для розширення дистрибуції своїх продуктів. Цей підхід ґрунтується на співпраці з власниками веб-сайтів, які завдяки своїм мережам допомагають просувати банківські послуги, отримуючи при цьому фінансову винагороду.

У 2023 році АТ КБ «ПриватБанк» запустив декілька партнерських програм, спрямованих на розширення продажу своїх банківських продуктів:

1) Партнерська програма для онлайн-магазинів. Ця програма передбачає інтеграцію платіжних рішень ПриватБанку в системи онлайн-магазинів, що дозволяє підприємствам пропонувати своїм клієнтам прості та зручні способи оплати через систему Privat24. Партнери отримують вигоду від комісії за кожен успішно проведену транзакцію.

2) Програма для власників сайтів і блогів. У рамках цієї ініціативи ПриватБанк дозволяє вебмайстрам отримувати фінансову винагороду за залучення нових клієнтів через свої сайти. Власники сайтів можуть розміщувати спеціальні банерні оголошення або партнерські посилання для реклами банківських продуктів, таких як кредитні картки або депозитні програми.

3) Афілійовані програми з платформами онлайн-торгівлі. ПриватБанк співпрацює з провідними онлайн-платформами, такими як Rozetka та OLX, щоб пропонувати свої фінансові продукти безпосередньо на цих майданчиках. Користувачі можуть оформити кредит або придбати банківську картку прямо на платформі, а партнери отримують винагороду за кожен успішну операцію.

4) Партнерська програма для малого та середнього бізнесу. Ця програма орієнтована на підприємців, які можуть пропонувати фінансові продукти ПриватБанку своїм клієнтам, наприклад, бізнес-картки або розрахунково-касові послуги. Партнери отримують комісійну винагороду залежно від кількості підключених клієнтів. Така модель стимулює розвиток підприємницької екосистеми, де партнери сприяють продажу банківських продуктів (табл. 2.4) [50].

Таблиця 2.4

Приклад партнерської програми з продажу банківських продуктів

Організація	Офер	Статус	Виплата	eCPC	CR	%	Категорія
АТ КБ «ПриватБанк» карти Gold + Універсальна	Видана карта Універсальна Gold	Активний	51,00 UAH	0,92 UAH	2	14	банки

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Програма «Золота + Універсальна картка» пропонує виплату 51,00 грн за кожен успішний продаж, що стимулює власників веб-сайтів активно просувати цей продукт. Ефективна ціна за клік (eCPC) становить 0,92 грн, тобто саме стільки афіліат отримує за кожен клік на рекламу. Коефіцієнт конверсії (CR) складає 2%, що означає, що 2% кліків на рекламу завершуються успішними продажами.

Банк також активно впроваджує інноваційні рішення для платежів, як в інтернеті, так і через спеціальні термінали. Значне зростання обсягів переказів з картки на картку, зокрема через онлайн-платформи, демонструє успішну реалізацію цифрових рішень. Обсяг транзакцій зріс з 267 мільярдів гривень у 2019 році до 1606 мільярдів гривень у 2023 році, що свідчить про зростання довіри до цифрових платежів та ефективність банківських інновацій (рис. 2.2) [50].

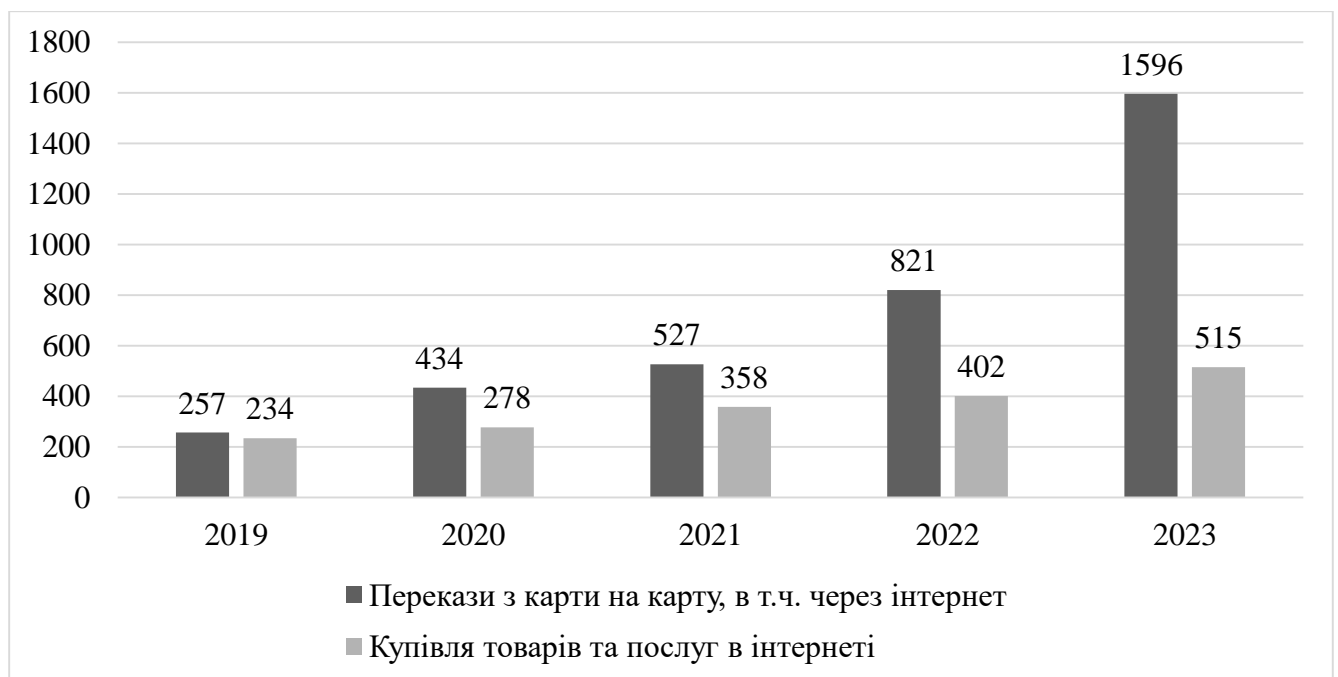


Рис. 2.2. Динаміка обсягу інтернет-операцій клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр., млрд грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

З іншого боку, активна роль банку в онлайн-покупках також демонструє позитивну динаміку. Починаючи з 244 млрд грн у 2019 році, банк допоміг здійснити онлайн-транзакцій на суму 525 млрд грн у 2023 році. Хоча темпи

зростання тут дещо нижчі, ніж у випадку з переказами між картками, це все ж значний показник, який вказує на збільшення довіри споживачів до електронної комерції. Завдяки впровадженню цифрових рішень банк створив безпечне та зручне середовище для покупок онлайн, підтримуючи тенденції глобальної цифрової трансформації та формуючи культуру електронного споживання.

Крім того, обсяги операцій через платіжні термінали стабільно зростають – з 221 млрд грн у 2019 році до 760 млрд грн у 2023 році (рис. 2.3) [50]. Це підкреслює важливість платіжних інновацій для банку, який продовжує розширювати та покращувати інфраструктуру терміналів для зручності оплати. Таке послідовне розширення термінальної мережі є стратегічним кроком, що допомагає банку закріпити лідерські позиції в умовах цифрової трансформації банківських послуг.

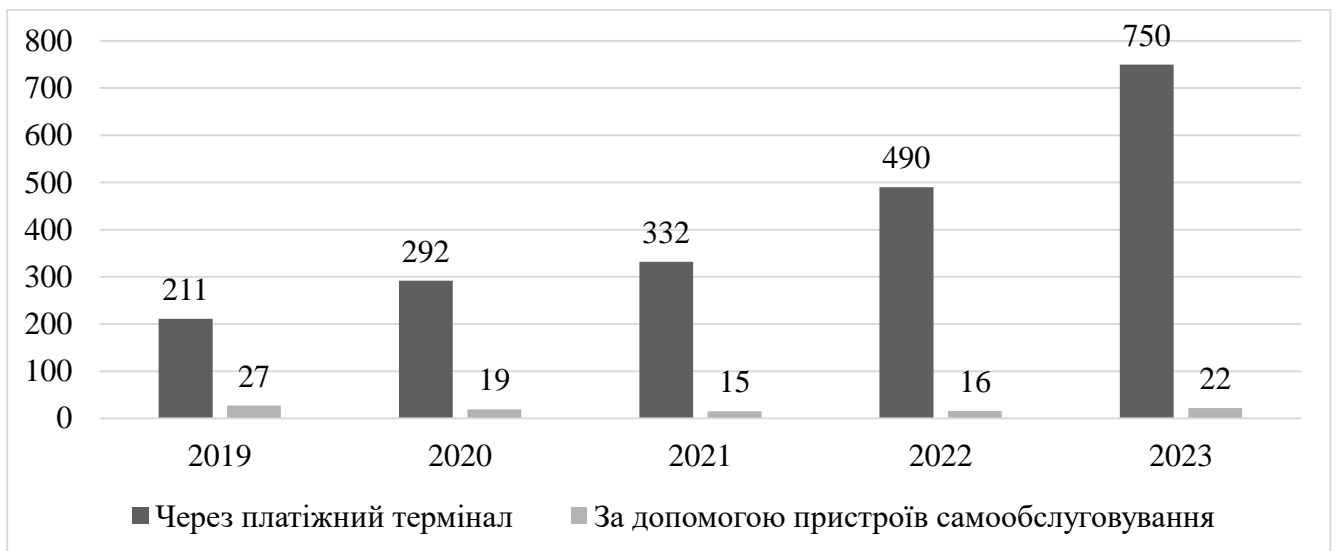


Рис.2.3. Обсягу клієнтських операцій через пристрої АТ КБ «Приватбанк» за допомогою інтернету в 2019-2023 рр., млрд грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Водночас активність через пристрої самообслуговування демонструє інший тренд, який спершу характеризується зниженням: з 27 млрд грн у 2019 році до 15 млрд грн у 2021 році, а згодом – помірним відновленням до 22 млрд грн у 2023 році. Це може свідчити про зміну споживчих вподобань, коли клієнти переходять на більш зручні та інноваційні методи взаємодії з банком. Проте відновлення у

2023 році вказує на те, що пристрої самообслуговування все ще мають свою нішу і користуються попитом.

Таким чином, ПриватБанк впроваджує всебічну стратегію, спрямовану на обслуговування різноманітної клієнтської бази з різними вподобаннями та рівнем цифрової грамотності. Помітне збільшення використання платіжних терміналів підтверджує успіх банку у створенні цифрової екосистеми, яка відповідає світовим фінтех-тенденціям і демонструє глибоке розуміння потреб ринку та клієнтів.

Для банку важливо продовжувати цей інноваційний шлях, що сприятиме подальшому покращенню зручності, безпеки та якості банківських послуг у найближчому майбутньому, поєднуючи технологічні рішення з клієнтоорієнтованими стратегіями. Щодо кількості операцій, здійснених через інтернет, динаміка є схожою (рис. 2.4) [50].



Рис. 2.4. Обсяг безпосередніх інтернет-операцій клієнтів АТ КБ «ПриватБанк» за 2019-2023 рр., млн од.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

У сфері переказів з картки на картку через Інтернет відбулося зростання кількості транзакцій, яке досягло свого піку у 2022 році, з показником 819 мільйонів транзакцій. Однак у 2023 році кількість операцій знизилася до 801 мільйона, хоча цей рівень все ще перевищує показники попередніх років. Це

свідчить про те, що, попри спад, спричинений війною, інноваційна діяльність банку залишається стабільною.

У той же час, кількість онлайн-покупок товарів та послуг, здійснених через сервіси банку, у 2023 році досягла рекордних 1213 мільйонів транзакцій. Це свідчить про стійке зростання довіри до цифрових рішень банку та обіцяє подальше збільшення обсягів операцій.

Такі коливання в обсягах транзакцій відображають мінливість ринку, в якому функціонує банк. Надалі ПриватБанк зосереджується на інноваціях і комплексному розумінні поведінки споживачів, що дозволить підтримувати та розвивати його цифрову екосистему.

З 2019 по 2023 рік ПриватБанк демонстрував значне зростання онлайн-фінансових операцій: обсяги переказів з картки на картку зросли з 257 млрд грн до вражаючих 1596 млрд грн, що підтверджує актуальність стратегії банку на фоні світових фінтех-трендів. Крім того, обсяги онлайн-покупок товарів і послуг також стабільно збільшувалися і досягли 515 млрд грн у 2023 році. Незважаючи на коливання в операціях через пристрої самообслуговування, банк демонструє стійкість і продовжує вдало поєднувати інновації з надійністю у своїй роботі.

Інноваційна діяльність АТ КБ «ПриватБанк» демонструє успішне впровадження нових технологій і стратегій, які сприяють його росту та розвитку в умовах нестабільного економічного середовища. Банк продовжує активно працювати над поліпшенням своїх продуктів і послуг, адаптуючи свої стратегії до нових викликів і можливостей на ринку.

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

Оцінка ефективності управління інноваціями та впровадження нових технологій в АТ КБ «ПриватБанк» зовнішнім аналітиком, який не має доступу до внутрішньої інформації про конкретні проєкти, є досить складною задачею. Тому важливо підходити до цього питання з різних перспектив – зокрема, з точки зору

інтенсивності використання онлайн-технологій, аналізу незалежних рейтингів інновацій компанії, а також динаміки змін ключових показників ефективності діяльності банку. Інновації безпосередньо впливають на результативність банку порівняно з іншими учасниками ринку, які менш активно впроваджують нові технології.

Якщо абсолютні показники, такі як вартість або кількість операцій, відображають загальні масштаби, то відносні показники, наприклад, середня сума на одну операцію, є більш інформативними для оцінки ефективності (рис. 2.5) [50].



Рис. 2.5. Середній чек при безпосередніх онлайн-операціях клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023 рр., грн.

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Дані вказують на значні коливання в обох категоріях – переказах з картки на картку, включно з операціями через Інтернет, та купівлі товарів і послуг онлайн - протягом аналізованого періоду. У період з 2019 по 2022 рік спостерігалось помітне зниження середньої вартості транзакцій за переказами з картки на картку, після чого в 2023 році відбулося різке зростання. Це свідчить про успішне впровадження інноваційних технологій і застосування інструментів для стимулювання активності клієнтів. Хоча інфляція також впливає на цю динаміку, вона не є основним фактором. Водночас у сфері онлайн-покупок товарів і послуг спостерігається стабільний зростаючий тренд.

Що стосується використання платіжних терміналів і пристроїв самообслуговування, то тенденція виглядає менш стійкою та передбачуваною (рис. 2.6) [50].

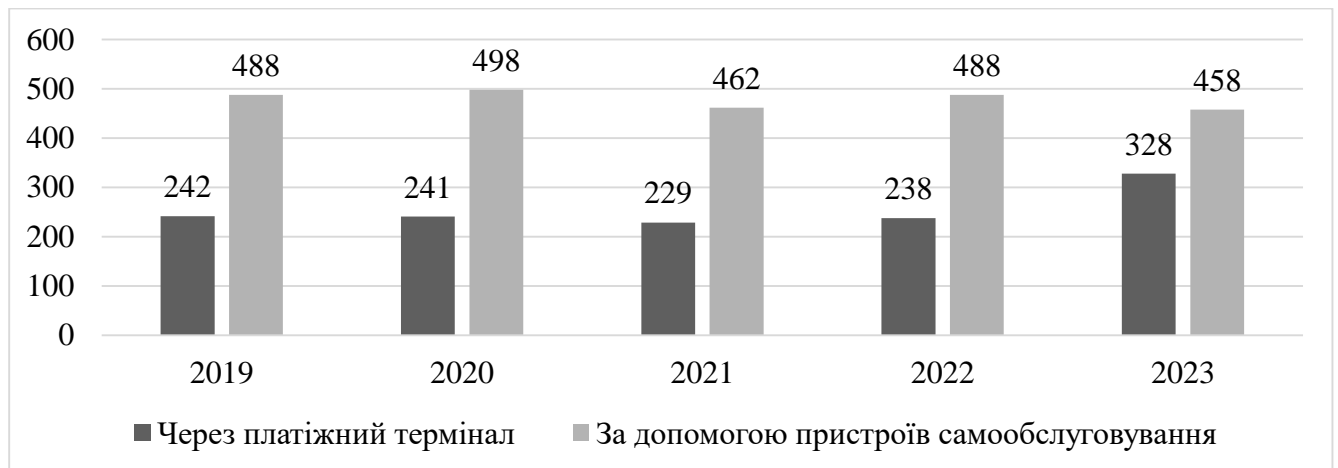


Рис. 2.6. Середній чек інтернет-операцій клієнтів через пристрої АТ КБ «Приватбанк» за 2019-2023 рр., грн

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Аналізуючи тенденції транзакцій через платіжні термінали за цей період, можна побачити загальну стабільність з 2019 по 2022 рік, з подальшим помітним зростанням у 2023 році. Збільшення середньої суми транзакцій у 2023 році вказує на те, що банк впровадив стратегії, спрямовані на активізацію використання платіжних терміналів.

У той же час, транзакції через пристрої самообслуговування продемонстрували відносно стабільну динаміку з незначними коливаннями. Незначне зниження в 2023 році порівняно з попереднім роком залишилося в межах історичних показників, що свідчить про стабільність, хоча і дещо обмежений розвиток цього сегмента. Це може вказувати на те, що банк зумів утримати стійку роботу завдяки постійним зусиллям щодо забезпечення безпечного та зручного середовища для користувачів самообслуговування.

Загальний висновок із цих даних полягає в тому, що банк застосовує подвійну стратегію: з одного боку, він активно розширює технічні можливості платіжних терміналів, що виявляється в значному зростанні у 2023 році, а з іншого

– підтримує стабільність у сегменті пристроїв самообслуговування через поступові інновації, орієнтовані на певну групу користувачів.

Також варто звернути увагу на зовнішні оцінки. Місце банку у рейтингах інноваційності подано в табл. 2.5 [50].

На FinAwards-2023 ПриватБанк здобув перше місце, визнання за низку інноваційних 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 бюджетування. Ці нагороди підтверджують, що банк є лідером у сфері цифрових трансформацій, активно впроваджуючи передові технології для створення рішень, які не тільки оптимізують банківські процеси, але й можуть кардинально змінити взаємодію клієнтів із фінансовими системами.

Таблиця 2.5

Нагороди АТ КБ «ПриватБанк» за інноваційність

Рік	Назва нагороди	Організація, що присудила нагороду	Категорія/Номінація	Опис досягнення	Місце у рейтингу
1	2	3	4	5	6
2020	Best Digital Bank	Global Finance	Найкращий цифровий банк в Україні	Визнання за інноваційні цифрові рішення та лідерство у впровадженні онлайн-банкінгу.	1
2021	Banking Innovation Award	The Banker	Інноваційні рішення	Нагорода за впровадження інноваційних фінтех-рішень для клієнтів.	1
2021	The Best Mobile Banking App	Global Finance	Найкращий мобільний додаток для банкінгу	Приз за високий рівень зручності, безпеки та інновацій у мобільному додатку Приват24.	1
2022	Innovation in Payments	FinTech Awards	Інновації у платіжних системах	Визнання за впровадження безконтактних та онлайн-платежів.	1
2023	Excellence in Fintech	International Banker	Досягнення у фінтех-інноваціях	Відзначено за лідерство в цифрових фінансових послугах та розвиток фінансових технологій в Україні.	1

1	2	3	4	5	6
2023	FinAwards-2023	FinTech Awards	Досягнення у сфері виставлення рахунків, електронної звітності та бюджетування	Відзначено за впровадження проекту «Термінал», сервісу «Каса» (ПРРО), сервісу «Поповнення на касі», сервісу «Готівка на касі»	1

Джерело: складено автором за даними підприємства.

ПриватБанк також здобув лідерство у рейтингу HR-брендів України завдяки ініціативі «Онлайн-практика», що підкреслює його зобов'язання не лише перед зовнішніми клієнтами, а й щодо розвитку інноваційної культури всередині організації, впроваджуючи новітні підходи у сферу управління персоналом.

Крім того, на церемонії PaySpace Magazine Awards 2022 банк був відзначений за свої зручні для споживачів рішення, включаючи нагороди за такі кредитні ініціативи, як «Кредитні канікули», реструктуризація заборгованості та часткове списання боргів.

Це підтверджує прагнення банку застосовувати інноваційні стратегії для забезпечення гнучких фінансових рішень і демонструє його далекоглядний підхід до управління кредитною політикою, спрямований на спрощення транзакцій і підвищення зручності клієнтів в умовах нестабільної економіки.

Загалом, ці досягнення і нагороди свідчать про високий рівень ефективності інновацій у банківській діяльності, що в свою чергу підвищує рентабельність і загальну ефективність бізнес-моделі банку (рис. 2.7) [50].

Протягом п'яти років ПриватБанк постійно перевищував середні показники рентабельності власного капіталу по галузі. Наприклад, у 2020 році банк досяг пікової рентабельності в 75,84%, що суттєво перевищило середній показник сектору, який складав 33,45%. У 2023 році ПриватБанк зберіг свою сильну позицію з рентабельністю власного капіталу на рівні 48,55%, що значно вище за середній рівень по галузі, який впав до 10,06%.

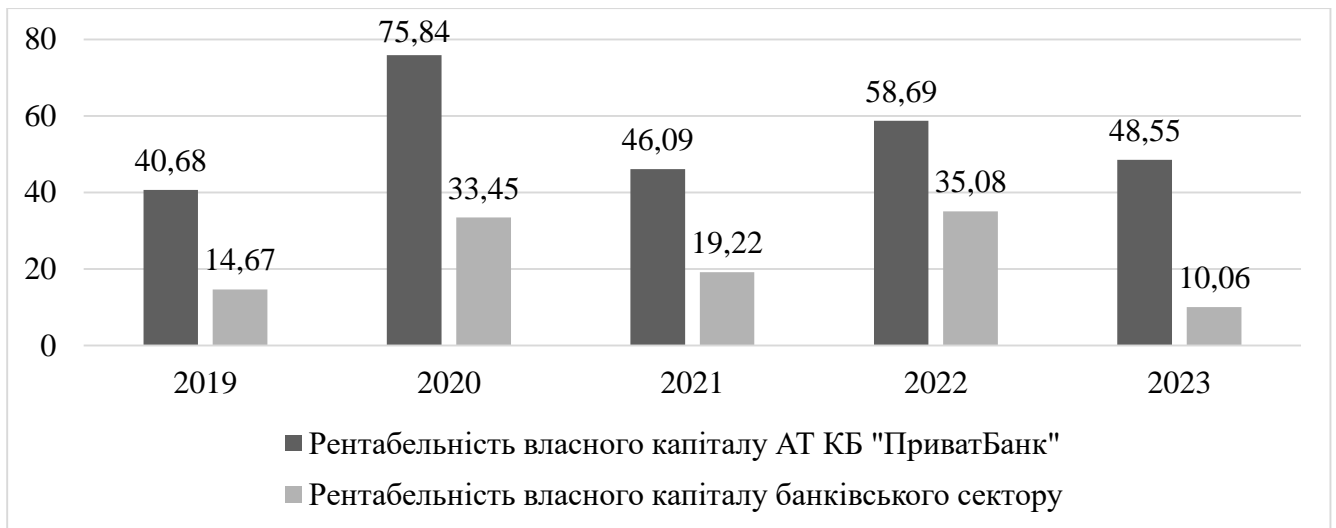


Рис. 2.7. Порівняння рентабельності власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» із середніми показниками по банківському ринку за період 2019-2023 років, % річних

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Підводячи підсумки аналізу ефективності управління інноваціями та технологіями в АТ КБ «ПриватБанк» за період 2019-2023 років можна зробити наступні висновки:

- Рентабельність власного капіталу (ROE): Протягом 2019-2023 років ПриватБанк демонстрував значні показники рентабельності власного капіталу. У 2019 році рентабельність досягла 75,84%, що суттєво перевищувало середній показник по сектору, який становив 33,45%. Показник залишався високим і в подальші роки, зокрема, у 2022 році, де рентабельність становила 48,55%, що знову перевищує середній рівень у секторі.

- Перекази з картки на картку: Кількість транзакцій досягла пікових значень у 2021 році з 819 мільйонами переказів, що свідчить про успішне впровадження цифрових рішень. У 2022 році спостерігалось невелике зменшення до 801 мільйона транзакцій, що могло бути обумовлено економічними та політичними факторами.

- Онлайн-покупки товарів і послуг – обсяги транзакцій у цьому сегменті зросли до рекордних 1213 мільйонів у 2022 році, що вказує на успіх інновацій у сфері електронної комерції.

- ПриватБанк отримав визнання за ряд інноваційних проєктів, таких як «Термінал», сервіси «Каса» в рамках ініціативи PRRP, «Поповнення на касі» та «Готівка на касі». Ці проєкти підкреслюють зусилля банку у створенні зручних та ефективних рішень для клієнтів.

- Банк очолив рейтинг HR-брендів України за ініціативу «Онлайн-практика» і отримав нагороди на PaySpace Magazine Awards 2022 за такі рішення, як «Кредитні канікули», реструктуризацію заборгованості та часткове списання боргів.

- ПриватБанк продемонстрував ефективність у управлінні операційними витратами та адаптації до змінних економічних умов. Негативні тенденції, як зниження обсягів транзакцій через пристрої самообслуговування, не вплинули суттєво на загальний рівень операційної ефективності банку.

- Протягом періоду банк зберіг стабільність у фінансових показниках і продовжував інвестувати в інновації, що підтверджується стабільним зростанням обсягів онлайн-транзакцій і високими рейтингами у галузі.

Загалом, навіть в умовах повномасштабного вторгнення, АТ КБ «ПриватБанк» показав високий рівень ефективності в управлінні інноваціями, зберігши лідерство на ринку завдяки впровадженню сучасних технологій і стратегій, що забезпечують як фінансову стабільність, так і зростання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З
УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ В КОМЕРЦІЙНИХ БАНКАХ
УКРАЇНИ НА ПРИКЛАДІ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

3.1. Нова модель функціонування банку в умовах цифровізації

Цифровізація і розвиток технологічного прогресу призводять до того, що навіть у великих традиційних банках починає простежуватися розмивання контурів профільної спеціалізації та освоєння непрофільних раніше сегментів, пов'язаних із наданням послуг практично з усіх сфер соціально-економічного життя суспільства. Так, більшість повсякденних банківських операцій починає здійснюватися через небанківські канали, банківські розрахунки здійснюються за допомогою штучного інтелекту і Smart-консультантів [74].

Уже зараз спостерігається повномасштабний перехід учасників банківської системи до моделі «Банку 4.0», що мають ширші можливості для вилучення прибутку за рахунок формування місії, яка орієнтована на клієнтів і дає змогу здійснити перебудову до збільшення швидкості створення, оновлення й дистрибуції банківських продуктів, підвищення культури навчання, а також упровадження нових моделей взаємодії зі споживачами завдяки цифровій технології.

Для банків найдорожчим і наймасштабнішим, таким, що вимагає повної перебудови всієї діяльності, але, своєю чергою, дає змогу отримати максимальний синергетичний ефект і фінансові результати, є формування екосистеми. Воно несе низку значних переваг, як для самих банків та їхніх партнерів, так і для клієнтів, серед яких можна виділити такі:

– отримання клієнтами швидкого доступу до широкого спектра різноманітних продуктів і послуг за рахунок їх розміщення на єдиному порталі, що

збільшує конкурентні позиції постачальників таких продуктів і послуг та підвищує їхній прибуток;

- нарощування інноваційного потенціалу для створення нових продуктів і послуг, впровадження актуальних бізнес-моделей за рахунок розвитку партнерських зв'язків між організаціями з різних секторів економіки;
- розширення асортименту пропонованих продуктів і послуг, вихід на нові сегменти ринку, залучення більшої кількості клієнтів;
- зниження ризиків завдяки багатовимірним даним та інформації, що акумулюються в екосистемі, а також зниження економічних витрат завдяки партнерським зв'язкам і синергетичному ефекту від взаємодії.

У цьому дослідженні під банківською екосистемою розумітимемо симбіоз на єдиній технологічній платформі банку, що є учасником міжнародних економічних відносин, постачальників різноманітних позабанківських сервісів, фінтех-компаній і мобільних операторів з метою задоволення максимальної кількості потреб клієнта за принципом «одного вікна», які діють за принципами постійного аналізу потреб і можливостей клієнтів, побудови єдиного стратегічного іміджу, гнучкого розвитку, можливостей масштабування та постійного розвитку, а також постійного підвищення якості банківських продуктів і послуг.

Серед ключових характеристик екосистеми можна виокремити такі: модульність, кастомізацію, багатосторонні відносини, координацію, наявність комплексної цифрової платформи та єдиного інтерфейсу для банківських і навколобанківських продуктів і послуг.

З погляду фундаментального, ініціалізуючого начала в особі компаній-засновників, окремі експерти говорять про формування американо-китайської («Apple», «Google») та європейської («BMW» і «Daimler») моделей [10].

Основні принципи побудови банківських екосистем представлено в табл. 3.1. Загальні принципи побудови банківських екосистем ґрунтуються на інтеграції різних фінансових та нефінансових послуг через єдину цифрову платформу. Одним із ключових аспектів є модульність, яка дозволяє легко додавати нові сервіси та партнерів, зберігаючи гнучкість і масштабованість системи.

Основні принципи побудови банківських екосистем

Категорія	Принципи
1	2
Організаційна структура	Централізоване управління з інтеграцією різних підрозділів.
	Модульна архітектура з гнучкою структурою для взаємодії з партнерами.
	Децентралізація окремих сервісів для підвищення ефективності та швидкості реакції.
Відмінні принципи та характеристики	Взаємодія банку з іншими фінансовими та нефінансовими учасниками через відкриті API.
	Орієнтація на кастомізацію послуг і персоналізований підхід до клієнтів.
	Мультиканальність і доступність послуг через різні цифрові платформи.
	Інтеграція інноваційних технологій, таких як штучний інтелект і блокчейн.
Основа для створення	Сучасна IT-інфраструктура з можливістю масштабування.
	Партнерства з технологічними компаніями, фінтехами та іншими учасниками ринку для створення екосистеми.
	Дотримання вимог регуляторів і забезпечення кібербезпеки.
Задані тренди	Оцифрування послуг та операцій.
	Перехід до відкритого банкінгу та спільного використання даних.
	Впровадження клієнтоорієнтованих платформ та персоналізованих рішень.
	Фокус на стійкість та екологічні практики у фінансових операціях.

Джерело: складено автором.

Відкриті API забезпечують безшовну взаємодію між банком та сторонніми учасниками ринку, що сприяє створенню персоналізованих рішень для клієнтів. Банки активно впроваджують інноваційні технології, такі як штучний інтелект та блокчейн, щоб покращити ефективність операцій та підвищити безпеку даних. Важливу роль відіграє клієнтоорієнтованість, що виражається в мультиканальності доступу до послуг та можливості кастомізації продуктів.

Стійкість і відповідність регуляторним вимогам також є важливими принципами для забезпечення надійної роботи екосистеми.

Загальні характеристики та особливості екосистем наведені в табл. 3.2.

Види, характеристики та функціональні особливості екосистем

Вид екосистеми	Характеристики	Функціональні особливості
1	2	3
Технологічна	Високий рівень інтеграції технологій, інноваційні рішення.	Підтримка цифрових продуктів і послуг, автоматизація процесів, розвиток штучного інтелекту та аналітики.
Бізнес-екосистема	Взаємодія між компаніями та партнерами для створення спільних продуктів і послуг.	Оптимізація ланцюгів постачання, партнерська кооперація, диверсифікація доходів.
Фінансова	Інтеграція фінансових послуг, створення єдиного простору для роботи з банківськими продуктами.	Спрощене управління фінансами, цифрові платежі, кредитні рішення, інвестиційні сервіси.
Платформна	Заснована на централізованій платформі, яка об'єднує учасників екосистеми через єдину інфраструктуру.	Підтримка багат шарової архітектури, можливість масштабування, доступ до різноманітних послуг через єдину платформу.
Цифрова	Високий рівень оцифрування всіх процесів, централізоване управління через ІТ-платформи.	Доступ до широкого спектру цифрових сервісів, інтеграція з інтернетом речей (IoT), автоматизація взаємодій та аналітика.
Послугоорієнтована	Основний акцент на наданні послуг із високою доданою вартістю, клієнтоорієнтованість.	Гнучкість і адаптивність послуг під потреби клієнтів, кастомізація та можливість швидкого оновлення пропозицій.

Джерело: складено автором.

З огляду на наявну світову практику можна виділити три основні стратегії, яких дотримуються банки під час побудови екосистем:

1. Банк-лідер. Банк з метою здобуття лідерських позицій на ринку є ініціатором створення екосистеми, використовуючи власні банківські продукти як вхід до банківської екосистеми, та пропонуючи додатково послуги компаній-партнерів, представлених у всіх сферах соціально-економічного життя.

2. Банк-партнер. Банк вбудовується в екосистему великої компанії і надає свій фінансовий сервіс у межах екосистеми компанії-власника.

3. Банк-спостерігач. Банк обирає пасивну стратегію щодо інтеграції в будь-яку екосистему і продовжує надавати фінансові продукти, концентруючись на універсальних і нішевих послугах.

Табл. 3.3 ілюструє, як різні банки можуть застосовувати різні стратегії під час побудови або участі в банківських екосистемах.

Таблиця 3.3

Стратегії банків при побудові екосистем

Стратегія	Банк-лідер	Банк-партнер	Банк-спостерігач
1	2	3	4
Опис стратегії	Ведучий гравець, що ініціює створення екосистеми та встановлює правила гри.	Банк, який приєднується до екосистеми, запропонованої лідером, та співпрацює для спільного розвитку.	Банк, який спостерігає за розвитком екосистеми, аналізує її ефективність, але не бере активної участі.
Ціль	Максимізувати контроль та вигоди від екосистеми, створюючи додаткові сервіси та продукти.	Отримати вигоди від участі, зменшуючи власні витрати та ризики за рахунок спільної діяльності.	Отримати інформацію та вивчити можливості для подальшого прийняття рішень щодо приєднання або створення власної екосистеми.
Приклад банку	ПриватБанк - запустив власну екосистему з цифрових послуг, включаючи мобільний банкінг, сервіси для бізнесу та онлайн-платежі.	Ощадбанк - партнер в екосистемі, що включає інтеграцію з мобільними гаманцями та платіжними системами інших банків.	УкрСиббанк - спостерігає за розвитком екосистеми мобільного банкінгу та можливостями для впровадження нових рішень.
Переваги	Повний контроль над екосистемою, максимізація доходів, побудова бренду як інноваційного лідера.	Менші витрати на розробку нових рішень, доступ до готової інфраструктури, зменшення ризиків.	Збереження ресурсів, можливість ретельного аналізу та адаптації до ринкових умов без активного залучення.
Недоліки	Високі витрати на розробку та підтримку, ризик неуспіху.	Обмежена свобода дій, залежність від рішень лідера.	Втрата можливості впливати на розвиток ринку, ризик відставання від конкурентів.

Джерело: складено автором.

Таким чином, можливо уявити низку прикладів наявних екосистем, у яких банки дотримуються однієї з наведених вище стратегій або вибудовують власну стратегію (табл. 3.4).

Серед головних принципів побудови екосистем є співпраця та координація, що дає змогу розширити географічне розмаїття користувачів, реалізувати процес безперервного створення цінності та, як наслідок, отримати синергетичний ефект

при створенні прибутку й розширенні частки на ринку за рахунок розробки й упровадження єдиних стандартів, правил і процесів під час побудови єдиного інтерфейсу доступу до послуг, які сприяють розвитку соціально-економічного середовища, наданих банками та фінтех-компаніями.

Таблиця 3.4

Приклади наявних екосистем, у яких банки дотримуються однієї з трьох стратегій

Стратегія	Приклад банку	Екосистема	Стратегія банку
1	2	3	4
Банк-лідер	ПриватБанк (Україна)	Широка екосистема цифрових послуг, включаючи мобільний додаток «Приват24», онлайн-банкінг, сервіси для бізнесу, інтеграцію з держпослугами.	ПриватБанк ініціював створення цієї екосистеми та постійно розширює її, додаючи нові сервіси для комплексного обслуговування клієнтів.
	BBVA (Іспанія)	Цифрові рішення, що включають мобільні додатки, інтернет-банкінг, фінансове планування, страхування та інвестиції.	BBVA як лідер екосистеми пропонує інтегровані рішення для клієнтів, утримуючи їх в межах своєї екосистеми.
Банк-партнер	Monzo (Великобританія)	Партнер у фінансовій екосистемі, інтегрований з іншими фінансовими сервісами через відкриті API.	Monzo приєднується до вже існуючих рішень, розширюючи можливості своїх клієнтів без значних витрат на розробку власних продуктів.
	Revolut (Великобританія)	Співпраця з фінансовими та нефінансовими сервісами, такими як криптовалюти, страхові компанії тощо.	Revolut діє як партнер, інтегруючи зовнішні сервіси у свій додаток, що розширює можливості користувачів.
Банк-спостерігач	УкрСиббанк (Україна)	Спостереження за розвитком фінансових технологій та мобільного банкінгу.	УкрСиббанк займає вичікувальну позицію, аналізуючи ринок та визначаючи найкращий момент для інтеграції нових технологій.
	HSBC (Великобританія)	Спостереження за розвитком блокчейну та фінансових технологій.	HSBC слідкує за тенденціями, інвестуючи у дослідження, щоб адаптуватися до нових умов у разі необхідності.

Джерело: складено автором.

Так, наприклад, можна провести зіставлення між потребами клієнта та необхідними компонентами екосистеми, які можуть їх задовольнити (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Зіставлення між потребами клієнта та необхідними компонентами екосистеми

Група потреб	Потреби	Компонент екосистеми
1	2	3
Підготовка до вступу в університет	освітній кредит, підготовка до вступу, перші заощадження	банк, курси з підготовки до іспитів, сервіс з освітніми ресурсами та сайт вишу, початок збору інформації про клієнта через перший збережений обліковий запис
Навчання в університеті	студентський кредит, відпочинок, отримання нових знань	банк, сервіс з освітніми ресурсами, компанії з надання в оренду транспортних засобів, спортзали, клуби
Подорожі	поїздка і підготовка до неї	банк, туристичні агентства, страхові компанії
Працевлаштування	пошук роботи, оренда будинку, купівля першого автомобіля	банк, HR-агентства, агентства з продажу нерухомості, автосалони, спортивні зали
Одруження	планування весілля, медовий місяць, облаштування будинку	банк, організатори весіль, роздрібні магазини; туристичні агентства, агентства нерухомості
Народження дітей	купівля товарів для дитини, декретна відпустка, страхування життя	банк, лікувальні установи, роздрібні магазини, страхові агентства, магазини, страхові агентства, організатори свят
Вихід на пенсію	планування пенсії, зміна звичного способу життя, переїзд	банк, пенсійні організації, освітні ресурси, агентства нерухомості, будинки для літніх людей

Джерело: складено автором.

Зростання популярності екосистем сприяє зміні формату взаємодії між учасниками світового банківського ринку, змушуючи від двосторонніх домовленостей переходити до договірних зобов'язань між банками, сервісними організаціями та фінтех-компаніями. У зв'язку з цим найвигіднішою стратегією для банку, який бажає посісти вагоме місце на світовому ринку банківських продуктів і послуг, буде побудова екосистеми за принципом «Банк-лідер», що має відповідати запитам споживачів на всіх етапах їхнього життєвого циклу і може містити в собі як «традиційні» банківські продукти та загальні позабанківські послуги, так і низку елементів, притаманних ринкам B2C і B2B (рис. 3.1).

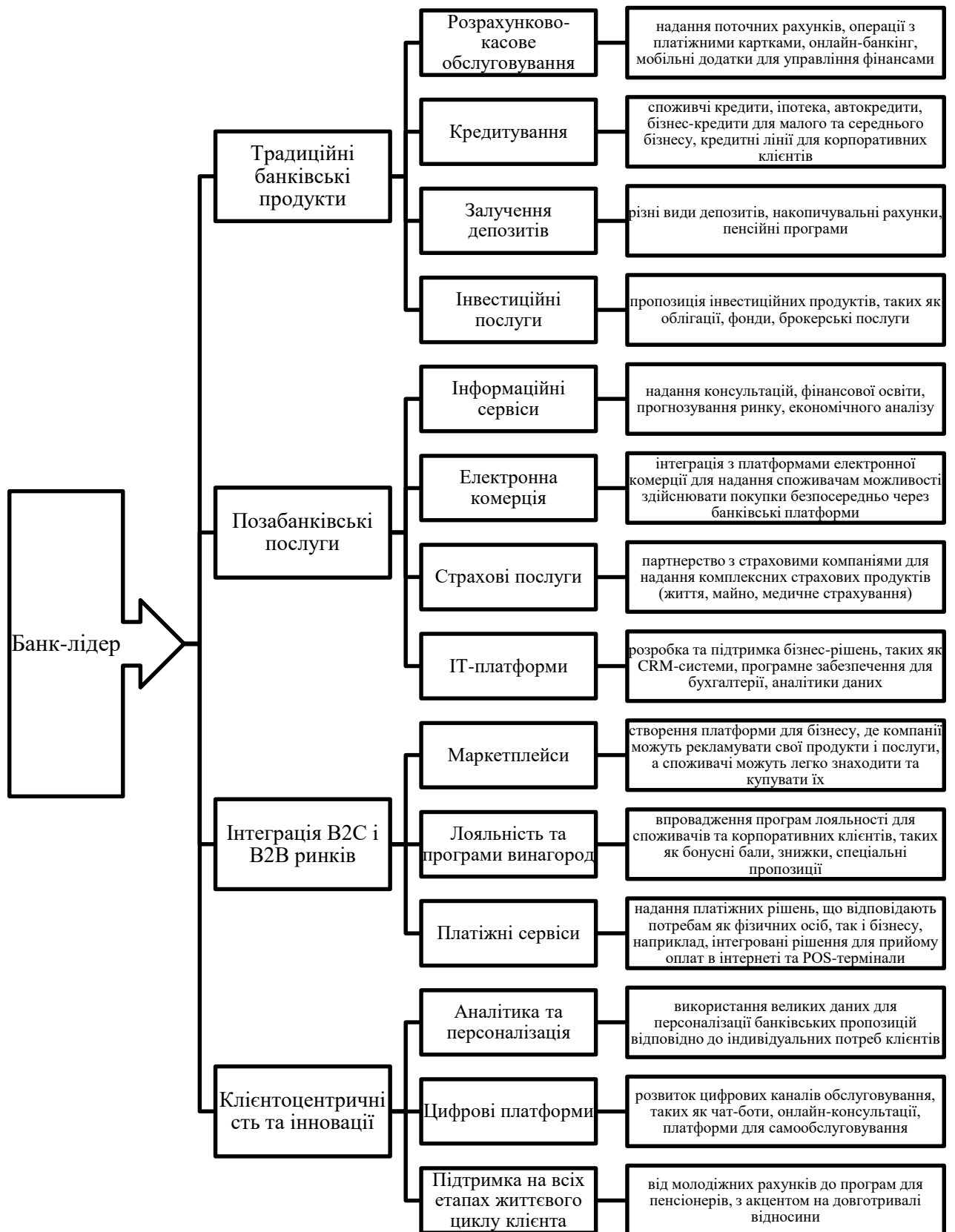


Рис. 3.1. Приклад побудови банківської екосистеми за принципом «Банк-лідер»

Джерело: складено автором.

Таким чином можна резюмувати, що інноваційна банківська діяльність є найбільш органічною для цифровізації, що сприяє створенню нових моделей ведення банківської діяльності, які включають у себе цілі екосистеми інновацій, формування яких ґрунтується на золотому правилі, яке полягає в рівнозначному співвідношенні сектору електронної комерції, фінансів, а також логістики та соціальних мереж. Також для максимально успішного процесу створення екосистеми банки мають дотримуватися таких основних кроків:

- створення бізнес-моделі на основі проведення аналізу потреб і можливостей клієнтів. Для цього перед створенням екосистеми банкам слід оцінити поточну пропозицію на ринку, наявність потенційних партнерів зі співпраці та визначити відповідні потреби клієнтів або больові точки, які екосистема могла б вирішити;

- визначення стратегічного цільового іміджу, місії та цілей. Необхідно визначити потенційних споживачів, для яких банк готовий пропонувати свої продукти, наявні банківські та небанківські послуги та потенціал для створення нових, для яких може знадобитися укладення партнерських відносин, зокрема, з фінтех-компаніями та компаніями навколобанківського і парабанківського секторів;

- гнучкий і планомірний розвиток при створенні екосистеми. Банки повинні під час розвитку екосистеми залучати партнерів і клієнтів, а також повністю координувати процес розроблення та подальшого функціонування з метою внесення корисних інновацій;

- масштабування та постійний розвиток. Після запуску екосистеми банки мають постійно аналізувати можливості для подальшого поліпшення та розширення спектра пропонованих банківських і небанківських продуктів.

При цьому слід врахувати, що створення екосистеми та активи, які входять до неї, необхідно ретельно контролювати, адже існує велика кількість ризиків, які можуть не тільки не посприяти підвищенню прибутку банку та зростанню його частки на банківському ринку, а й загалом зруйнувати сам банк і стати причиною нової фінансової кризи.

Серед основних ризиків можна виокремити такі: знецінення іммобілізованих активів, бізнес-ризик та репутаційні ризик під час вибору банками партнерів для побудови екосистем, підвищення ризиків кібератак, а також ризик втрати фінансової стійкості.

Ці ризики небезпідставні, адже банки, які є фінансовими посередниками не тільки між фізичними та юридичними особами, а й між країнами загалом, а також володіють найбільшим обсягом персональної інформації про клієнтів, найчастіше піддаються діям цифрових алгоритмів, ніж інші сегменти економіки. При цьому саме цей факт і сприяє великій кількості кібер-атак, яких зазнають банки. У зв'язку з цим вивчення особливостей кібер-атак і методів їх подолання є важливим елементом при переході традиційних банків до моделі «Банку 4.0» і формуванні їх екосистем інновацій.

3.2. Формування конкурентоспроможної банківської системи в умовах цифровізації економіки

Для переходу на новий рівень розвитку українська банківська система має здійснити повномасштабну цифрову трансформацію, що залежить від низки чинників і має різні сценарії розвитку для різних типів кредитних організацій та навколобанківських структур. Основними факторами, що стимулюють зростання цифровізації в українській банківській системі, є такі: необхідність розвитку банківської інфраструктури; розвиток нових професій на ринку праці; зростаючий попит на цифрові послуги; конкуренція між банками; регуляторні вимоги та підтримка, розвиток фінансових технологій (фінтех); покращення інфраструктури та доступу до інтернету; зміна поведінки споживачів; необхідність адаптації до умов війни в Україні; необхідність підтримання екосистем; маркетплейсів і супердодатків; зростання конкурентного середовища на ринку банківських продуктів; збільшення місткості ринку; взаємодія кредитних організацій із регулятором (Національним банком України) в межах напрямів єдиної державної політики; розвиток банківських послуг.

При цьому ні перед ким уже не стоїть питання про необхідність цифровізації, розглядається лише ступінь її впровадження.

У зв'язку з цим до 2030 року на українську банківську систему очікує трансформація, насамперед, така, що базується на переході до нових каналів взаємодії з банками і клієнтами і, як наслідок, на зміні моделей поведінки самих банків, серед яких:

- «традиційні банки» - розповсюдження власних банківських продуктів за власними каналами;
- «все для всіх» - розповсюдження власних банківських продуктів власними та сторонніми каналами;
- «координатор екосистеми» - розповсюдження власних та сторонніх банківських продуктів власними та сторонніми каналами за рахунок організації партнерських зв'язків та співпраці;
- «постачальник рішень» - розповсюдження власних і сторонніх банківських продуктів власними каналами за рахунок розробки власних рішень;
- «агрегатори та менеджери рішень» - сприяють зростанню конкуренції за рахунок поширення сторонніх банківських продуктів власними каналами.

Тим самим можна сформулювати основні характеристики української банківської системи та окремих її складових, які можуть бути досягнуті вже до 2030 року (рис. 3.2).

Варто зазначити, що не тільки структурні елементи банківської системи (кредитні банківські структури і НБУ) зацікавлені в цифровій трансформації. Серед стейкхолтерів також виокремлюють: сторонні організації, які потребують вбудовування банківських продуктів у свою діяльність (наприклад, державні структури, у т.ч. портал «Дія»); торговельні компанії та компанії, що надають різні види послуг; компанії, які займаються інвестуванням та наданням доступу до різної інфраструктури (наприклад, інститути розвитку, технологічні корпорації, венчурні фонди, приватні інвестори та державні фонди, акселератори й інкубатори); організації, які займаються навчанням персоналу та розвитком персоналу, а також розвитком людського потенціалу. Це пов'язано з широким

спектром застосування цифрових банківських продуктів, створених на основі нових технологій і вбудовуваних в інші сервіси

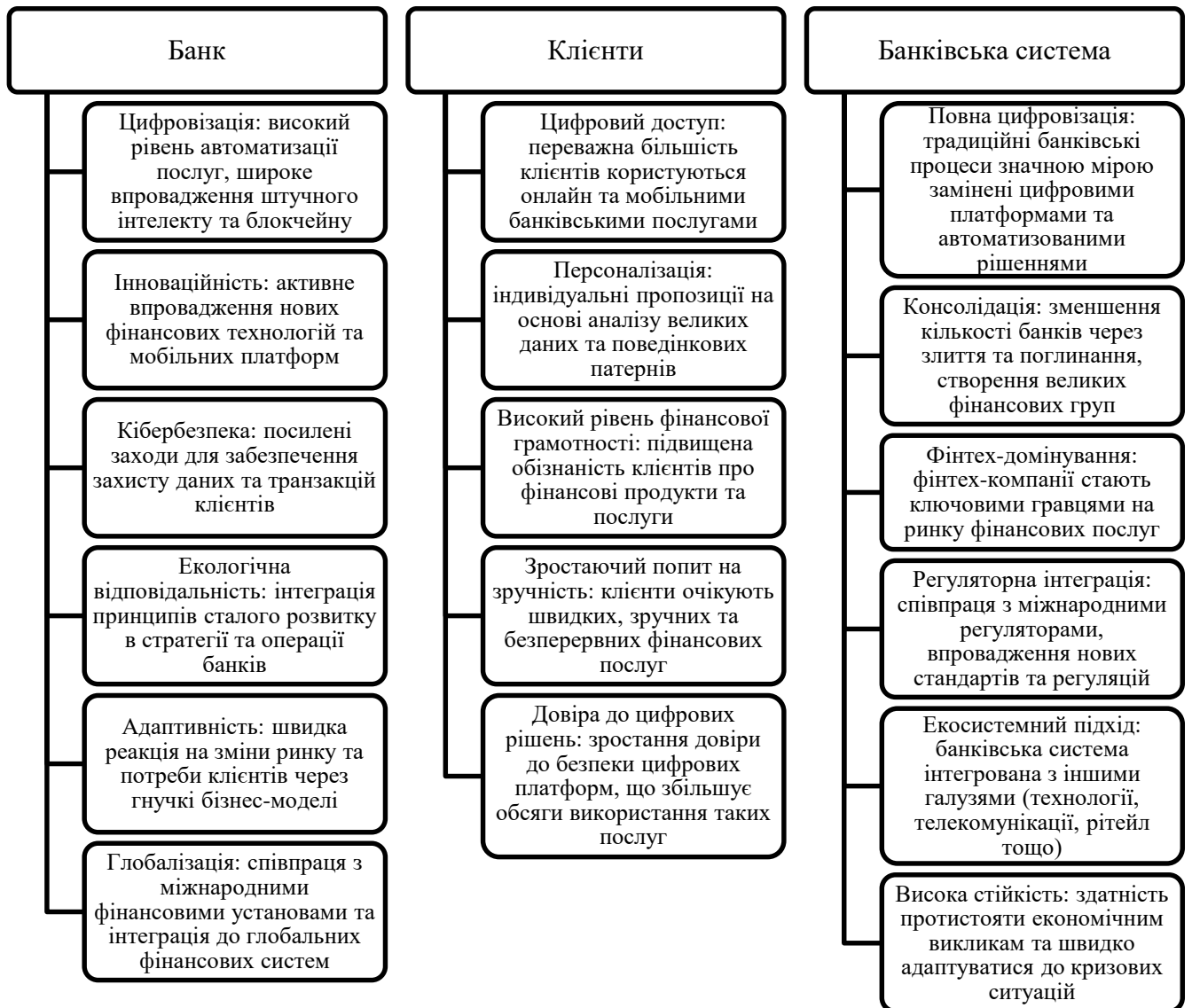


Рис. 3.2. Основні характеристики української банківської системи до 2030 р.

Джерело: складено автором.

При правильній побудові банківські екосистеми повинні пропорційно об'єднувати в собі продукти як з основного спектра пропозицій банку (базові продукти), так і з переліку розширених банківських пропозицій і небанківських продуктів (рис. 3.3). Серед основних позитивних ефектів від цифрової трансформації кредитних організацій виокремлюють такі: скорочення витрат; диверсифікація; підвищення ефективності під час утримання клієнтів; додатковий

виторг; зростання клієнтської бази і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності на національних і міжнародних банківських ринках.

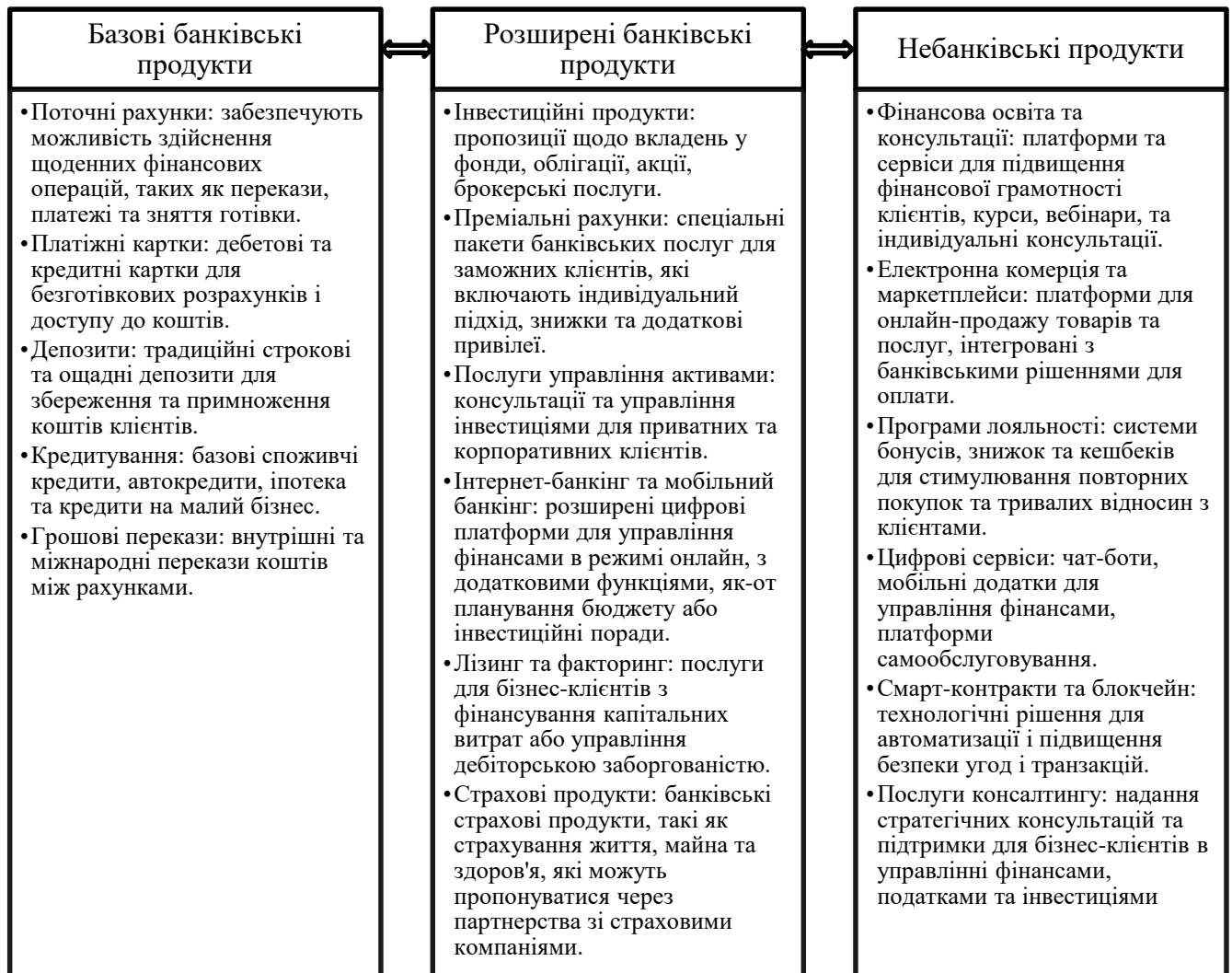


Рис. 3.3. Складові банківської екосистеми

Джерело: складено автором.

Під час цифровізації нарівні з можливостями, що відкриваються перед банками, виникають і потенційні загрози, серед яких можна виокремити такі: збільшення операційних ризиків; зменшення маржі; діяльність регулятора зі зниження ризиків; менша віддача від інвестицій у цифрову трансформацію, ніж очікували; вихід на ринок аналогічних або більш технологічних продуктів, які стають більш затребуваними у клієнтів.

Для зниження ризиків і нарощування конкурентних позицій перед фінтех-компаніями, що стрімко розвиваються, кредитні організації можуть використовувати дві моделі розвитку подальшої діяльності:

- продовжувати здійснювати традиційну банківську діяльність у сукупності з широким спектром цифрових рішень і впровадженням небанківських і навколобанківських сервісів у свої екосистеми або суперсервіси (купівля фінтех-компанії і включення її у свою екосистему або наслідування діяльності фінтех-компанії);

- виходити на новий рівень взаємодії з клієнтами, здійснюючи радикальні зміни в методах залучення клієнтів, просування продуктів і співвіднесенні їх реальним потребам і потребам клієнтів (укладення партнерства з фінтех-компанією).

Серед основних напрямів українських банків, які найбільше потребують цифровізації, можна виокремити такі: розвиток цифрового банкінгу, зокрема завдяки впровадженню нових інфраструктурних рішень у фізичних відділеннях; скоринг; формування екосистем, супердодатків і маркетплейсів; розширення спектра програм лояльності клієнтів; пропозиція нових банківських продуктів у сфері кредитування, інвестицій, страхування, обліку особистих фінансів, управлінського та бухгалтерського обліку.

У зв'язку з цим, при взаємодії з фінтех-компаніями банки можуть розглядати їх з погляду:

- посередників, що надають послуги з ідентифікації: системи цифрової ідентифікації на базі блокчейна;
- брокерів даних: платформи зі збору даних про клієнтів;
- представників хмарних сервісів: набір сервісів, які можна впровадити в систему кібербезпеки, простір для зберігання інформації;
- технологічні агрегатори: посередники нового покоління між банками та клієнтами з метою нарощування обсягів технологічних рішень;
- джерелом вбудованих технологій і сервісів на базі штучного інтелекту: впровадження готових технологічних рішень з розвитку штучного інтелекту;

- місця торговельних і платіжних систем: можливість взаємодії з клієнтами через нові канали (інтернет речей, голосові помічники, соціальні мережі, ігрові консолі, торговельні та шерингові платформи, сервіси з дистрибуції та спільного використання) для надання їм персоналізованих пропозицій та інформації;

- окремі структури венчурного фінансування: отримання пріоритетного доступу до нових фінтех-рішень.

Співпраця банків і фінтех-компаній може бути двох типів – економічною та позаекономічною (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Варіанти взаємодії банків і фінтех-компаній

Тип співпраці	Опис	Конкурентні переваги банку	Конкурентні переваги фінтех-компанії
1	2	3	4
Економічна співпраця	Спільні фінансові проекти, партнерства для розробки нових продуктів, спільне використання технологій	- Доступ до великого капіталу - Широка клієнтська база - Репутація	- Швидка адаптація до нових технологій - Інноваційні рішення
Фінансові продукти та послуги	Банки та фінтех-компанії спільно створюють або просувають продукти, такі як цифрові картки, кредити	- Висока довіра з боку регуляторів - Стабільність доходів	- Гнучкість і швидкість розробки продуктів - Клієнтоорієнтованість
Інтеграція платіжних систем	Спільне впровадження платіжних рішень, мобільних додатків, електронних гаранцій	- Розгалужена мережа банківських відділень - Довіра до банківських транзакцій	- Технологічні рішення для швидких та зручних платежів
Інвестиції в фінтех-стартапи	Банки інвестують у фінтех-стартапи, щоб інтегрувати інновації у свої системи	- Можливість розширити лінійку продуктів через інновації - Стратегічні інвестиції	- Доступ до капіталу - Впровадження ідей у масштабні проекти
Позаекономічна співпраця	Спільні дослідження, обмін даними, взаємодія на рівні стандартів безпеки, регуляторна співпраця	- Досвід у регуляторній взаємодії - Забезпечення безпеки даних	- Інновації у кібербезпеці - Гнучкі платформи для збору та аналізу даних
Технологічне партнерство	Спільна робота над новими технологіями, такими як блокчейн, штучний інтелект, кібербезпека	- Інфраструктурна стійкість - Можливість масштабування технологій	- Інновації та новітні технології - Ефективність у створенні рішень

1	2	3	4
Спільна участь у соціальних ініціативах	Проекти з підтримки фінансової грамотності, соціальні програми, екологічні ініціативи	- Довіра та репутація серед широкої аудиторії - Соціальна відповідальність	- Інноваційні підходи до вирішення соціальних проблем - Цифрові інструменти

Джерело: складено автором.

Подібна взаємодія традиційних банків і фінтех-компаній може знизити й ті проблеми, з якими вони стикаються під час своєї діяльності, а також у межах нових трендів і цифрової трансформації, зокрема: регулювання банківської та позабанківської діяльності НБУ; необхідність підвищення інформаційної безпеки для запобігання кібер-злочинам; поява нових моделей бізнесу та операційних процесів; відмінності в необхідному рівні кваліфікації працівників; налагодження сумісності інформаційних систем; залучення фінансових інвестицій або скорочення витрат.

Цифрова трансформація банків, а також їхня співпраця з фінтех-компаніями, регулятором та іншими партнерськими організаціями має здійснюватися за принципами *ВaaS* і *Open Banking*, що реалізуються на базі технології *Open API* і дають змогу досягти таких цілей:

1) Зміна очікувань споживачів

- Персоналізація: сучасні клієнти очікують персоналізованих продуктів та послуг, які враховують їхні індивідуальні потреби. *Open API* дозволяють фінтех-компаніям та стороннім розробникам створювати інноваційні сервіси, що інтегруються з банківськими платформами, задовольняючи унікальні вимоги клієнтів.

- Зручність: споживачі шукають рішення, які дозволяють керувати фінансами в одному місці. *Open Banking* забезпечує легкий доступ до всіх банківських рахунків і фінансових послуг через єдину платформу.

2) Конкурентний тиск

- Фінтех-компанії: фінтех-стартапи активно використовують *Open API* для створення нових фінансових продуктів, що швидко виходять на ринок і

пропонують кращий клієнтський досвід. Банки, які не приймають Open API, ризикують втратити свою конкурентоспроможність.

- Нове середовище конкуренції: відкриті платформи сприяють розвитку екосистеми, де різні компанії співпрацюють для створення кращих рішень. Банки, які інтегрують Open API, отримують можливість залучати більше партнерів і спільно створювати нові продукти.

3) Регуляторні вимоги

- PSD2 та інші регуляції: в Європі директива PSD2 (Payment Services Directive 2) вимагає від банків надавати стороннім розробникам доступ до даних клієнтів через Open API. Це змушує банки адаптуватися до нових умов ринку.

- Прозорість: Open Banking підвищує прозорість фінансових послуг, що відповідає вимогам регуляторів щодо захисту прав споживачів і сприяє підвищенню довіри до фінансових установ.

4) Інновації та технологічний розвиток

- Швидкість розробки: відкриті API дозволяють банкам швидше розробляти та впроваджувати нові послуги, скорочуючи час виходу на ринок.

- Гнучкість: Open API дозволяє банкам інтегрувати нові технології, такі як штучний інтелект і блокчейн, у свої системи, що забезпечує гнучкість і масштабованість.

5) Підвищення ефективності

- Зниження витрат: використання BaaS та Open API дозволяє банкам знизити витрати на розробку і підтримку власних технологічних рішень, оскільки вони можуть використовувати готові продукти та сервіси сторонніх розробників.

- Автоматизація процесів: Open API спрощують інтеграцію різних систем і автоматизацію процесів, що дозволяє зменшити кількість ручних операцій і підвищити ефективність.

б) Розширення можливостей для співпраці

- Партнерства: Open API створюють умови для співпраці з фінтех-компаніями, технологічними гігантами та іншими партнерами, що дозволяє банкам розширювати спектр пропонованих послуг.

- Екосистема: перехід на Open Banking дозволяє створювати відкриті банківські екосистеми, де різні учасники можуть взаємодіяти і створювати нові цінності для клієнтів.

Екосистемний підхід не варто розглядати як кінцевий етап під час цифрової трансформації банку. За подальшого розвитку та цифровізації можливо перейти до нативної реалізації і навіть вийти за межі інтернет-банкінгу (рис. 3.4).

Таким чином, можна дійти висновку, що при формуванні конкурентоспроможної банківської системи необхідно проводити цифрову трансформацію не тільки в самих банках, а й під егідою регулятора (НБУ) безпосередньо у всій банківській системі.



Рис. 3.4. Етапи цифрової трансформації банку

Джерело: складено автором.

Резюмуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що в умовах цифрової трансформації для формування конкурентних переваг української банківської системи, загалом, та в українських банків, зокрема, необхідно використати низку механізмів, що дадуть змогу максимально ефективно впровадити цифрові рішення в банківські продукти, перейти на інноваційні моделі функціонування, знизити

ризик можливих загроз міжнародної банківської безпеки та, як наслідок, зайняти більшу частку на світовому банківському ринку (рис. 3.5).

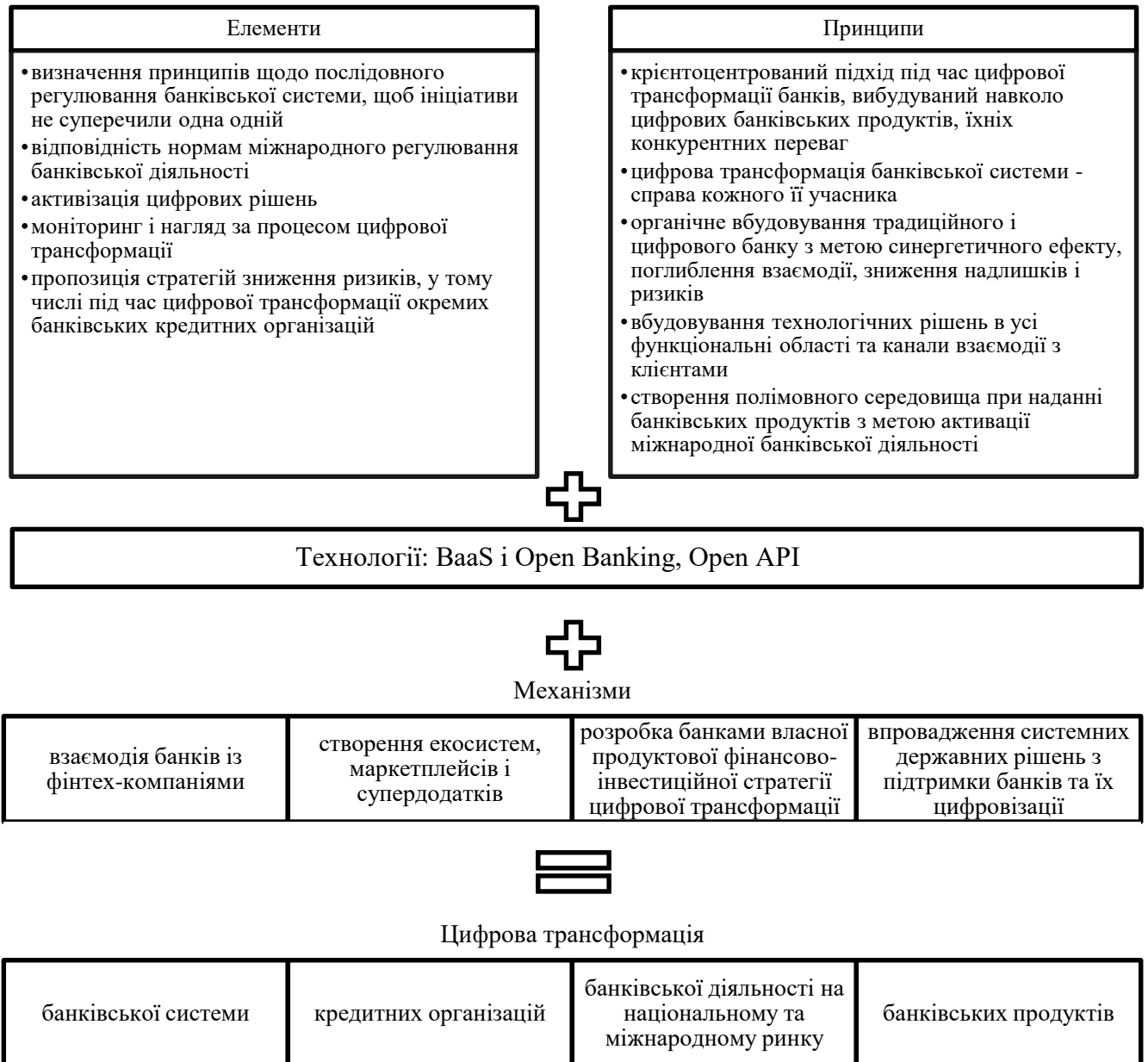


Рис. 3.5. Формування конкурентоспроможної банківської системи в умовах цифровізації економіки

Джерело: складено автором.

Серед основних механізмів можна виокремити: взаємодію банків із фінтех-компаніями; створення екосистем, маркетплейсів і супердодатків; розроблення банками власної продуктової фінансово-інвестиційної стратегії цифрової

трансформації та запровадження системних державних рішень із підтримки міжнародної банківської діяльності українських банків та їхньої цифровізації.

Під час формування конкурентоспроможної банківської системи необхідно проводити цифрову трансформацію не тільки в самих банках, які мають стати стрижнем цифрової трансформації та ядром повсякденного життя клієнтів (кожен банк може обрати свою нішу відповідно до цілей і завдань, які він перед собою ставить, сегмента, на якому здійснює свою діяльність, а також наявності необхідних ресурсів), а й у самій банківській системі під егідою НБУ.

3.3. Стратегічний напрямок щодо вдосконалення інноваційної політики АТ КБ «ПриватБанк» в умовах цифровізації

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» варто зосередитися на потенційному впливі, який штучний інтелект та пов'язані з ним технології можуть мати на традиційну бізнес-модель банку.

Такий підхід може стати ключем до значних змін у структурі та стратегії розвитку організації, забезпечуючи її лідерство на фінансовому ринку.

Одним із основних напрямків інтеграції ШІ є оптимізація операційних процесів. Завдяки автоматизації рутинних задач, таких як обробка даних, управління ризиками та ухвалення рішень, ПриватБанк може досягти значної економії ресурсів, що дозволить спрямувати більше зусиль на розвиток нових продуктів і послуг. Це, в свою чергу, сприятиме підвищенню гнучкості бізнес-моделі та її адаптивності до змін ринкових умов.

Крім того, впровадження ШІ відкриває нові можливості для персоналізації клієнтського досвіду. Завдяки аналізу великих обсягів даних про клієнтів, їхні фінансові звички та потреби, банк зможе створювати індивідуальні фінансові рішення, що відповідатимуть унікальним потребам кожного клієнта. Це дозволить не лише підвищити задоволеність клієнтів, але й збільшити їхню лояльність до бренду, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Інтеграція штучного інтелекту також може змінити підхід банку до управління ризиками. ШІ здатний аналізувати складні фінансові сценарії та передбачати потенційні ризики з більшою точністю, ніж традиційні методи. Це дозволить ПриватБанку швидше реагувати на загрози, забезпечуючи стабільність і безпеку фінансових операцій.

На стратегічному рівні, використання ШІ може допомогти банку вийти на нові ринки та залучити нових клієнтів. Завдяки можливості швидкого аналізу великих масивів даних, ПриватБанк може ефективніше розробляти стратегії виходу на нові сегменти ринку, а також ідентифікувати нові можливості для зростання.

Нарешті, зосередженість на впровадженні ШІ та суміжних технологій створює передумови для побудови інноваційної культури всередині організації. Це не лише підвищить конкурентоспроможність банку, але й зробить його привабливим для талановитих фахівців, які прагнуть працювати в інноваційному середовищі. У кінцевому підсумку, це може призвести до створення постійно зростаючої екосистеми інновацій, що забезпечить ПриватБанку стійку позицію на ринку та підготує його до майбутніх викликів і можливостей.

Створення цифрової екосистеми надасть АТ КБ «ПриватБанк» можливість значно розширити свої горизонти, інтегруючи синергетичну мережу послуг і продуктів, які виходять за межі власних пропозицій. Такий підхід сприятиме формуванню комплексного сервісного середовища, яке відповідатиме різноманітним потребам клієнтів, створюючи більш насичений та безперервний користувацький досвід. Це, у свою чергу, стане критично важливим фактором у зміцненні лояльності клієнтів і підвищенні вартості бренду на сьогоднішньому надзвичайно конкурентному ринку. Наприклад, окрім веб-сайту та мобільного додатку, до такого інтерфейсу, що об'єднує послуги та продукти, може входити домашній помічник для планшета, який допомагатиме в управлінні цими послугами.

Обравши цей шлях, банк зможе активізувати потужний механізм перехресних продажів, пропонуючи своїй клієнтській базі широкий спектр

продуктів і послуг, навіть якщо вони не пов'язані безпосередньо між собою. Ця стратегія має дві основні переваги. По-перше, вона забезпечує глибшу взаємодію з наявними клієнтами, дозволяючи банку займати більш важливу роль у їхніх щоденних фінансових операціях, що переходить від транзакційних до реляційних відносин. По-друге, це створює нові джерела доходів за рахунок комісійних надходжень від партнерів, використовуючи клієнтську базу не лише для створення, а й для розвитку симбіотичної бізнес-мережі.

Крім того, інтеграція послуг з різних секторів дозволяє банку накопичити багатий обсяг міжгалузевих даних, що може бути використано для глибшого аналізу поведінки та вподобань споживачів. Це створює сприятливі умови для предиктивної аналітики і полегшує проактивне коригування стратегій відповідно до динамічних тенденцій ринку. Таким чином, банк перетворюється на центр знань, наповнений цінною інформацією, яка може бути використана для розробки нових пропозицій, що не тільки відповідають ринковому попиту, але й випереджають його, закладаючи основи бізнес-моделі, яка є саморозвиваючою та адаптованою до змінливого середовища ринку.

Якщо банк реалізує таку екосистему, він матиме можливість підключити відомих партнерів, які надаватимуть свої послуги. Для розрахунків використовуються дані про компанії, такі як Пром.юа, Ворк.юа та АТБ (бізнес з доставки продуктів). Дохід банку визначено як частка від доходів цих підприємств за 2022 та 2023 роки. Зростання показника зумовлено впливом інфляції, хоча в реальному вимірі він залишатиметься стабільним протягом наступних років.

Результати представлені на рис. 3.6. При детальному аналізі внесків кожної компанії у загальний дохід видно, що «Пром.юа» та «АТБ (доставка)» складають значні і приблизно рівні частки прогнозованого доходу на тривалий період.

На відміну від цього, доходи від «Ворк-юа» є помітно меншими, проте поступово зростають, що свідчить про те, що навіть з меншою базою компанія робить свій внесок у загальну прибутковість. Включаючи 2% маржу від кожної транзакції, ця пропозиція демонструє добре організовану бізнес-модель, що

генерує прибуток, де банк не покладається виключно на традиційні джерела доходів, а активно диверсифікує їх, використовуючи сучасні цифрові тренди.

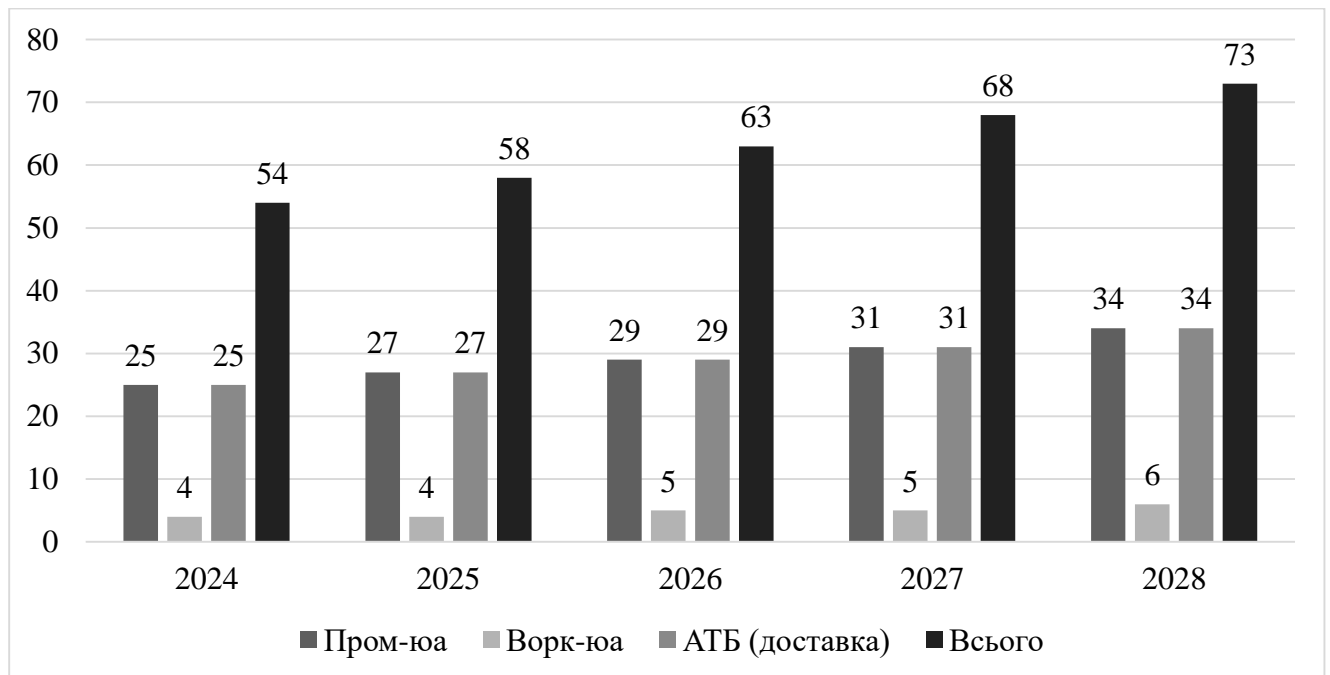


Рис. 3.6. Додатковий прибуток до оподаткування АТ КБ «Приватбанк», пов'язаний зі створенням власної екосистеми та реалізацією послуг партнерських компаній у 2024-2028 роках, млн. грн.

Джерело: складено автором.

Ця стратегія забезпечує банку додаткову фінансову стійкість, підвищуючи його здатність не лише витримувати економічні коливання, але й інвестувати в подальші інновації, зміцнюючи свою конкурентну позицію в банківському секторі. Загальна висхідна тенденція в прогнозованих даних вказує на багатообіцяючу перспективу фінансового стану АТ КБ «ПриватБанк», підтверджуючи життєздатність та ефективність інтеграції цифрової екосистеми в його операційний і стратегічний план.

Це свідчить про те, що цифрова екосистема стає основою для розвитку інноваційних і диверсифікованих потоків доходів, ведучи банк до стійкого зростання та фінансової стабільності. Таким чином, акцент банку на інноваціях та технологіях прокладає шлях до стійкої та диверсифікованої бізнес-моделі, де

прибуток формується не лише через банківські операції, а й завдяки широкому спектру партнерських компаній, що не є конкурентами у своїх нішах. Прогнозоване зростання додаткового прибутку з 54 млн грн у 2024 році до 73 млн грн у 2028 році підкреслює стратегію, яка ґрунтується на науковому аналізі та реагуванні на потреби ринку, що відображає міжнародний досвід ефективного управління банківськими інноваціями.

Зіставлення наявних даних вказує на помітну різницю у вартості, яку створюють традиційні технології у порівнянні з новітніми рішеннями на базі штучного інтелекту. Зокрема, дані свідчать, що більша частина доданої вартості у короткостроковій перспективі, а саме 64,64%, генерується традиційними технологіями, тоді як 35,36% забезпечується передовими технологіями штучного інтелекту (рис. 3.7).

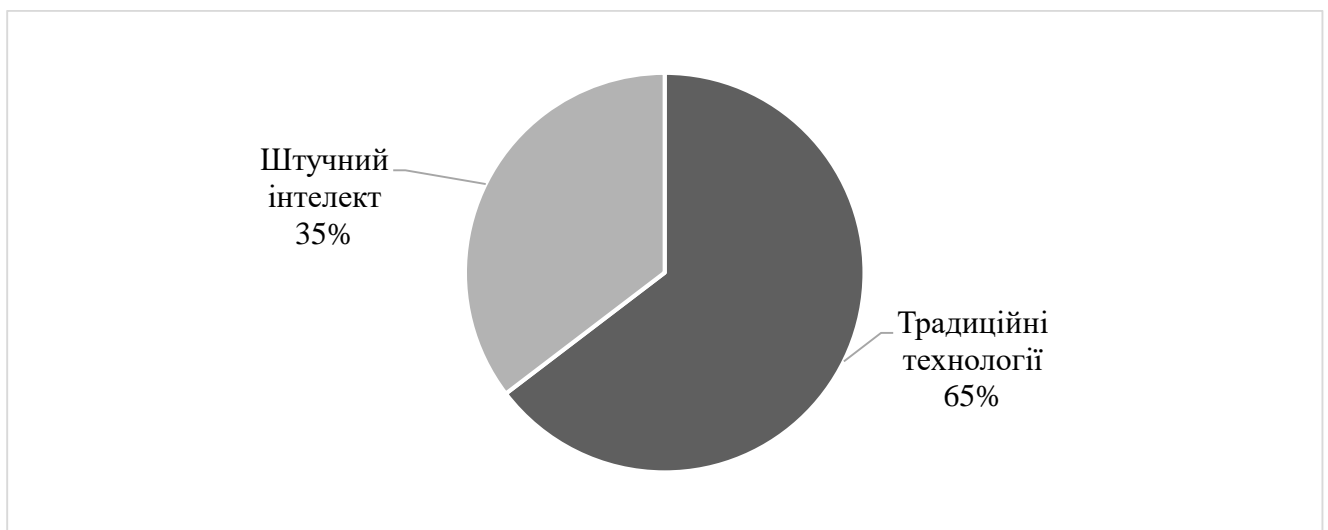


Рис. 3.7. Прогнозоване співвідношення створеної доданої вартості сучасного банку за типами технологій, %

Джерело: складено автором на основі матеріалів [52]

Таким чином, вклад передових технологій штучного інтелекту, які забезпечують 35,36% створеної доданої вартості, є істотним і підкреслює значний потенціал для АТ КБ «ПриватБанк» у застосуванні цих технологій для оптимізації своїх операцій. Зважаючи на цей контекст, одним із перспективних напрямків активізації інноваційної діяльності ПриватБанку може стати збільшення інвестицій

у штучний інтелект, що дозволить глибше інтегрувати його в операційну структуру банку, підвищити ефективність, покращити обслуговування клієнтів і відкрити нові джерела доходів. Такий підхід може значно підвищити частку доданої вартості, яку створюватимуть передові технології штучного інтелекту в майбутньому, що відповідає світовим тенденціям у банківській сфері, де зростає залежність від складних технологічних рішень.

Крім того, усвідомлення взаємодоповнюючого зв'язку між традиційними технологіями та інноваційними рішеннями на базі штучного інтелекту може стати важливим елементом у формуванні майбутньої стратегії АТ КБ «ПриватБанк». Варто розглянути цей аспект у контексті різних напрямів діяльності банку (рис. 3.8).

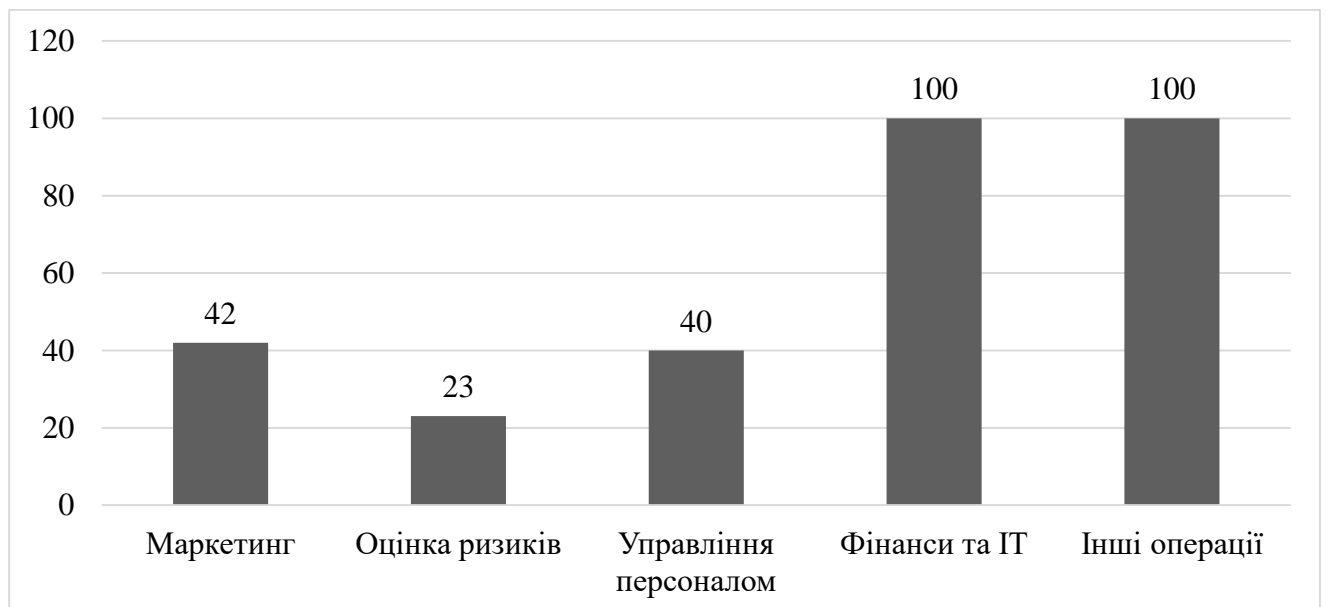


Рис. 3.8. Прогнозована частка штучного інтелекту в прирості доданої вартості бізнес-моделі сучасного банку за напрямками діяльності у середньостроковій перспективі

Джерело: складено автором на основі матеріалів [52]

У сфері маркетингу очікується, що штучний інтелект забезпечить 41,79% приросту доданої вартості. Це підкреслює не лише ключову роль технологій штучного інтелекту в аналізі поведінки та вподобань споживачів для покращення маркетингових стратегій, але й відкриває можливості для подальшого розширення

та активного використання штучного інтелекту для створення персоналізованих маркетингових підходів, заснованих на даних. Інтеграція ШІ дозволить застосовувати предиктивну аналітику та великі дані для підвищення ефективності маркетингових ініціатив, що може суттєво поліпшити клієнтський досвід.

У сфері оцінки ризиків очікується, що технології штучного інтелекту сприятимуть приросту доданої вартості на рівні 22,61%. Поглиблена інтеграція ШІ в цей напрямок може запропонувати більш вдосконалені інструменти аналізу ризиків, надаючи деталізовану інформацію та посилюючи стійкість банку до різноманітних ризиків.

Ще однією важливою сферою є управління персоналом, де передбачено, що штучний інтелект забезпечить 40,14% приросту доданої вартості. Варто також зазначити, що в сферах фінансів та ІТ, а також в інших операційних напрямках, весь очікуваний приріст доданої вартості в рамках типового банку буде забезпечений саме за рахунок ШІ, що робить цю технологію особливо привабливою для АТ КБ «ПриватБанк».

Таким чином, АТ КБ «ПриватБанк», як і вся банківська галузь, стоїть на порозі значної трансформації, де штучний інтелект стає не просто додатковим інструментом, а ключовим фактором, що веде бізнес-модель до безпрецедентної ефективності та інновацій. Така диференційована інтеграція штучного інтелекту в різні сфери діяльності банку є не лише стратегією інновацій, а й планом для стійкого лідерства в банківському секторі.

Застосовуючи ці дані до АТ КБ «ПриватБанк», можна оцінити економічний ефект від більш інтенсивного використання сучасних досягнень у сфері штучного інтелекту в бізнес-моделі банку (рис. 3.9).

Що стосується чистого процентного доходу, то прогнозується значне зростання з поточного рівня в 39,9 млрд грн до потенційних 61,7 млрд грн за умов інтеграції більш досконалих технологій штучного інтелекту в діяльність банку. Прогнозоване зростання на 21,8 млрд грн буде досягнуте за рахунок використання ШІ для вдосконалення кредитних стратегій, оптимізації ціноутворення, управління

процентними ризиками та поліпшення системи управління активами і пасивами, що сприятиме створенню більш продуктивної екосистеми процентного доходу.

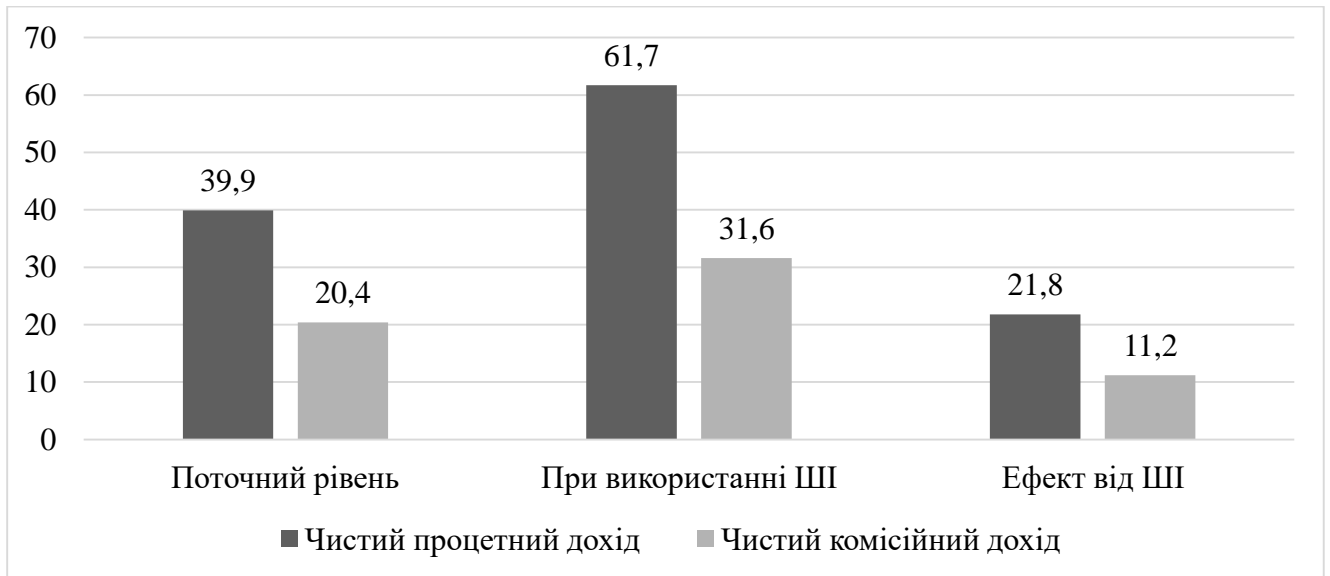


Рис. 3.9. Прогнозоване збільшення доходів АТ КБ «ПриватБанк» за умов активнішого впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність організації, млрд грн.

Джерело: складено автором.

Щодо чистого комісійного доходу, очікується значне зростання з 20,4 млрд грн до 31,6 млрд грн, забезпечивши приріст на 11,2 млрд грн завдяки більш активному використанню технологій штучного інтелекту. ШІ зможе докорінно змінити підхід до стратегії комісійної винагороди, сприяючи створенню більш персоналізованого портфеля послуг, впровадженню інновацій у платні сервіси, а також динамічним і адаптивним стратегіям ціноутворення, заснованим на аналізі даних.

Розглядаючи ці очікувані зміни глибше, можна побачити стратегічний напрямок, який дозволить АТ КБ «ПриватБанк» здійснити трансформаційний перехід до нової бізнес-моделі. Зростання чистого процентного та комісійного доходу свідчить про перспективність технологічної інтеграції, яка не лише поступова, але й істотно трансформативна.

На тлі цих прогнозів, ПриватБанк має можливість переосмислити свої фінансові стратегії, рухаючись у напрямку, який поєднує технологічний прогрес з фінансовою мудрістю. Це відображає далекоглядний підхід, у якому ШІ стає фундаментом для побудови фінансової структури, яка є не тільки надійною, але й стійкою, адаптивною та готовою до викликів майбутнього фінансового середовища.

Успішна інтеграція ШІ дозволить банку не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й підвищити конкурентоспроможність на ринку, адже технологічні інновації стануть рушійною силою для створення нових продуктів та послуг. Впровадження розумних систем аналізу даних і автоматизації процесів сприятиме більш швидкому і точному ухваленню рішень, що підвищить ефективність управління ризиками та здатність банку адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Більше того, цей підхід дозволить ПриватБанку краще розуміти потреби своїх клієнтів і надавати їм персоналізовані фінансові рішення, що базуються на аналізі великих даних. ШІ може аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби і пропонувати відповідні продукти у режимі реального часу, що значно підвищить рівень задоволеності клієнтів і їхню лояльність до банку.

Ця стратегія також відкриває нові горизонти для співпраці з фінтех-компаніями, які можуть забезпечити додаткову експертизу в розробці та впровадженні інноваційних рішень. Така кооперація дозволить створювати нові бізнес-моделі, розширювати екосистему банку і впроваджувати передові технології на ще більш глибокому рівні.

Отже, поєднання технологічних інновацій зі стратегічним підходом до управління фінансами не тільки підвищить ефективність АТ КБ «ПриватБанк», але й забезпечить його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі, роблячи банк лідером у цифровій трансформації фінансового сектора.

ВИСНОВКИ

На підставі проведеного дослідження за темою «Управління інноваційним потенціалом банку в контексті цифрової трансформації економіки» можна зробити наступні висновки.

Аналіз трактувань поняття «інновації» як зарубіжних, так і українських авторів дозволив розмежувати існуючі поняття на два види: інновації як результат та інновації як процес. У першому випадку йдеться про кінцевий продукт, який відрізняється від наявних аналогів виробничого процесу загалом або його окремої частини чи продукту. Інновації як процес розуміють з погляду заходів для досягнення результату, зміни технічних, комерційних, виробничих етапів роботи, процес появи та розвитку нових видів продуктів і послуг.

Інновації у фінансовій сфері нерозривно пов'язані з технологічним прогресом на основі цифровізації за рахунок повсюдного впровадження інтернет-технологій. Процеси глобалізації диктують зміну звичних бізнес-процесів, динаміка змін відбувається швидкими темпами.

Впровадження банківських інновацій утворює подвійний ефект: впровадження банківських інновацій забезпечує модернізацію послуг банків, розширює доступність і збільшує швидкість їх надання, забезпечуючи зростання попиту на них, збільшуючи прибутковість фінансових організацій для визначення оптимального рівня маржі та скорочення операційних витрат; масовий перехід до операцій у цифровому полі призведе до зростання кіберзагроз і зниження рівня безпеки проведених операцій, пов'язаних з активним переходом на віддалений цифровий формат банківських операцій. При цьому збереження традиційної форми ведення банківської справи з мінімальним впровадженням банківських інновацій, призведе до ще більш негативних результатів.

Наявність екосистем у банківському секторі є новою формою організації діяльності на основі банку. Вона забезпечує клієнтську базу, зростання частки ринку. Біометрична ідентифікація особистості є новою формою підтвердження особи, спрощуючи процеси отримання фінансових послуг, і здатна знизити ризики

кібер-шахрайства, створити єдину цифрову клієнтську базу. Наявність сервісу для спрощеного переказу грошових коштів між країнами характеризує наявність у банку транскордонних банківських послуг. Проблеми в складності міжнародних переказів здатна вирішити платформа блокчейн, що характеризується простотою здійснення переказів.

Офіційною методикою аналізу діяльності комерційних банків є Методика Національного банку України (НБУ). Вона розроблена для забезпечення нагляду за фінансовою стійкістю та ефективністю банків, а також для оцінки їхньої здатності виконувати зобов'язання перед клієнтами і кредиторами. Ця методика охоплює аналіз ключових фінансових показників, таких як капіталізація, ліквідність, платоспроможність, якість активів, прибутковість та рівень ризиків. На основі цієї методики НБУ здійснює моніторинг банківської системи, вживає заходів для забезпечення її стабільності та попереджає потенційні фінансові кризи. Аналіз також розглядає діяльність банку відповідно до нормативів. До уваги не беруть актуальність послуг, застосування інноваційних продуктів і способів ведення бізнесу. Наразі немає методики оцінки для наявних на ринку екосистем, що свідчить про вузький набір аналізованих даних.

В другій частині дослідження розглядалася діяльність АТ КБ «Приватбанк». Аналіз показників діяльності – протягом 2019-2023 років ПриватБанк продемонстрував вражаючий ріст. Загальний дохід збільшився на 119,56%, що підкреслюється значним зростанням чистого процентного доходу до 38,9 млрд грн у 2023 році з відносним відхиленням 138,96%. Прибуток до оподаткування зріс на 172,32%, навіть незважаючи на великі коливання торгового результату, який зріс на 144,12%. Ефективність управління операційними витратами також була на високому рівні.

Аналіз інноваційної діяльності – у період з 2019 по 2023 рік ПриватБанк активно розвивав цифрові технології, зокрема, кількість переказів з картки на картку досягла рекорду в 819 мільйонів транзакцій у 2022 році, що свідчить про швидке впровадження цифрових рішень та високий рівень довіри до них. Хоча у 2023 році кількість транзакцій зменшилась, банк зберіг значний обсяг цифрових

операцій, демонструючи здатність підтримувати стабільність завдяки інноваціям навіть в умовах війни.

Оцінка ефективності управління інноваціями – протягом 2019-2023 років ПриватБанк суттєво перевищував середні показники рентабельності власного капіталу у банківському секторі, досягнувши рекордних 76,84% у 2020 році порівняно з 33,45% у секторі. Це свідчить про ефективність стратегій управління інноваціями, які використовують передові технології для підвищення фінансової стійкості. Інноваційний підхід банку отримав високі оцінки в ряді нагород у 2019-2023 роках, що підтверджує успіхи у впровадженні рішень для покращення як клієнтського сервісу, так і операційної ефективності.

В третьому розділі було надано пропозиції щодо впровадження практичних рекомендацій з управління інноваційною політикою в комерційних банках України на прикладі АТ КБ «ПриватБанк». Для цього було запропоновано створення моделі функціонування банку в умовах цифровізації.

Загальні принципи побудови банківських екосистем ґрунтуються на інтеграції різних фінансових та нефінансових послуг через єдину цифрову платформу. Одним із ключових аспектів є модульність, яка дозволяє легко додавати нові сервіси та партнерів, зберігаючи гнучкість і масштабованість системи. Відкриті API забезпечують безшовну взаємодію між банком та сторонніми учасниками ринку, що сприяє створенню персоналізованих рішень для клієнтів. Банки активно впроваджують інноваційні технології, такі як штучний інтелект та блокчейн, щоб покращити ефективність операцій та підвищити безпеку даних. Важливу роль відіграє клієнтоорієнтованість, що виражається в мультиканальності доступу до послуг та можливості кастомізації продуктів.

Серед головних принципів побудови екосистем є співпраця та координація, що дає змогу розширити географічне розмаїття користувачів, реалізувати процес безперервного створення цінності та, як наслідок, отримати синергетичний ефект при створенні прибутку й розширенні частки на ринку за рахунок розробки й упровадження єдиних стандартів, правил і процесів під час побудови єдиного

інтерфейсу доступу до послуг, які сприяють розвитку соціально-економічного середовища, наданих банками та фінтех-компаніями.

Також в третьому розділі було надано рекомендації щодо формування конкурентоспроможної банківської системи в умовах цифровізації економіки. в умовах цифрової трансформації для формування конкурентних переваг української банківської системи, загалом, та в українських банків, зокрема, необхідно використати низку механізмів, що дадуть змогу максимально ефективно впровадити цифрові рішення в банківські продукти, перейти на інноваційні моделі функціонування, знизити ризик можливих загроз міжнародної банківської безпеки та, як наслідок, зайняти більшу частку на світовому банківському ринку.

Серед основних механізмів можна виокремити: взаємодію банків із фінтех-компаніями; створення екосистем, маркетплейсів і супердодатків; розроблення банками власної продуктової фінансово-інвестиційної стратегії цифрової трансформації та запровадження системних державних рішень із підтримки міжнародної банківської діяльності українських банків та їхньої цифровізації.

Під час формування конкурентоспроможної банківської системи необхідно проводити цифрову трансформацію не тільки в самих банках, які мають стати стрижнем цифрової трансформації та ядром повсякденного життя клієнтів (кожен банк може обрати свою нішу відповідно до цілей і завдань, які він перед собою ставить, сегмента, на якому здійснює свою діяльність, а також наявності необхідних ресурсів), а й у самій банківській системі під егідою НБУ.

Запропоновано впровадження зарубіжного досвіду в управлінні банківськими інноваціями та технологіями. Стійке зростання прибутку АТ КБ «ПриватБанк» до оподаткування, яке прогнозується з 54 млн грн у 2024 році до 73 млн грн у 2028 році, завдяки 2% доходу від кожної транзакції в рамках екосистеми, демонструє ретельно сплановану інтеграцію інноваційних технологій та різноманітних послуг. Це відповідає глобальній тенденції банківських інновацій, націлених на створення диверсифікованих джерел доходу та покращення клієнтського досвіду.

Впроваджуючи інноваційні технології, банк може отримати додатковий фінансовий потік від партнерів, таких як «Пром.иа» та «АТБ (доставка)», які, як очікується, принесуть від 25 млн грн у 2024 році до 34 млн грн у 2028 році. Це відповідає сучасній міжнародній банківській практиці, де фінансові установи стають центрами знань завдяки різноманітній цифровій екосистемі.

Також були розглянуті інші шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Завдяки глибокій інтеграції технологій штучного інтелекту у свою роботу, банк зможе забезпечити суттєве зростання фінансових показників: чистий процентний дохід може зрости з 39,9 до 61,7 млрд грн, а чистий комісійний дохід – з 20,4 до 31,6 млрд грн. У сегментах фінансів та ІТ очікується повне 100% збільшення доданої вартості завдяки інтеграції штучного інтелекту.

Виходячи з цього можна зробити висновок, що впровадження заходів щодо впровадження практичних рекомендацій з управління інноваційною політикою в комерційних банках України на прикладі АТ КБ «ПриватБанк» є доцільними та економічно вигідними.

Таким чином, поставлені завдання вирішено, а мету дослідження досягнуто.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрійчук О. Я. Інноваційна культура як ефективний механізм функціонування інноваційної системи підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики зб. наук. праць. Дніпропетровськ. 2008. Вип. 237, том III. С. 559–567.
2. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації. К.: КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Бабій І.М. Теоретичні засади управління інноваційними проектами в умовах соціально-економічної нестабільності. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2016. № 243(2). С. 33–40.
4. Бей Г.В., Середа Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2 (34). С. 93–101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2019_2_12 (дата звернення: 13.09.2024).
5. Белялов Т. Інноваційний розвиток підприємництва в умовах війни та в післявоєнний період. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20218/1/PIONBUG_2022_P066-067.pdf (дата звернення: 21.09.2024).
6. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628. С. 29–35.
7. Бліщук К.М., Третяк Г.С. Інноваційний розвиток національної економіки України: проблеми та перспективи. URL: <https://era.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/135/132> (дата звернення: 15.09.2024).
8. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
9. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Інноваційна економіка. № 4. 2015. С.72-76.
10. Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32609002.pdf> (дата звернення:

13.09.2024).

11. Вернигора О. Як розвиватиметься цифрова економіка у найближчі роки. Економічна правда. 13.01.2022 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/01/13/681412> (дата звернення: 17.09.2024)

12. Гук О. В., Шендерівська Л. П., Мохонько Г. А. Інвестування інноваційної діяльності: начальний посібник для здобувачів ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, Видавництво «Політехніка», 2022. 186 с.

13. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/216367> (дата звернення: 03.10.2024).

14. Єгоричева С. Методологічні засади організації інноваційного процесу в комерційних банках. *Вісник Національного банку України*. 2011. № 1. С. 53-57.

15. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: [навч. посіб.] К.: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.

16. Єгоричева С.Б. Концепція відкритої інновації та її застосування у банківському бізнесі. *Економіка: проблеми теорії та практики*: Збірник наукових праць. Випуск 255: В 9 т. Т. 1. Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. С. 234-241.

17. Єгоричева С.Б. Інноваційна діяльність комерційних банків: стратегічні аспекти [Текст]: монографія. ВНЗ у кооперації «Полтавський університет економіки і торгівлі». Полтава: ТОВ «АСМІ», 2010. 348 с.

18. Желуденко К.В. Інноваційна діяльність як фактор забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств економіка та управління підприємствами <https://doi.org/10.32843/bses.49-9> 2020-49-9 (дата звернення: 10.10.2024).

19. Заїка Юлія. Інноваційний менеджмент підприємств в антикризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 1, No. 5, 2022, pp. 62–67.

20. Заїка С. О. Фактори формування інноваційного потенціалу підприємств. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка.

Том 20. Випуск 6. 2015. С. 94–97.

21. Заславська О. І. Віртуальний банкінг: виклики та перспективи. *Бізнес-Інформ*. 2020. № 4. С. 350-356.
22. Золотарьова О.В., Чекал А.А. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016.-№1. С. 112-114.
23. Імплементация високих технологій в економіку України: наукова доповідь / НАН України, Інститут екон. та прогнозів. НАН України, Київ, 2016. С. 13.
24. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика: монографія. / за ред. Л.І. Федулової. К.: Основа, 2005. 552 с.
25. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник /за ред. П.П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
26. Інноваційний розвиток України: теорія та практика: монографія / за ред. В.Г. Петрова. Київ: Видавництво Національного університету «Києво-Могилянська академія», 2018. 456 с.
27. ІТ стало єдиною сферою українського експорту, що зростала у 2022 році. *Forbes Україна*. 2023. URL: forbes.ua/news/it-staloedinoyu-sferoyu-ukrainskogo-eksportu-yaka-zrostala-u-2022-rotsi13012023-11072 (дата звернення: 19.09.2024).
28. Карчева І. Я. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. *Бізнес Інформ*. 2014. № 6. С. 343- 347.
29. Карчева І.Я. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків: дис. ... канд. екон. наук.: 08.00.08 / Карчева Ірина Яківна. К.: 2016. 242 с.
30. Кафка С. Інноваційна діяльність та облік цільового фінансування інноваційних проектів. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2017. Вип. 1-2. С. 38-48.
31. Кишакевич Б. Ю., Кубай Р. Ю., Мажаров Д. В. Ефективність діяльності банків: економічна сутність та методи оцінювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 22. С. 200-203.

32. Кірсанова В. В., Сухарева Т. О., Ковальова О. М. Проблеми обліку інноваційної діяльності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 41(2). С. 216-221.
33. Кльоба Л. Г. Удосконалення управління банківською інноваційною діяльністю. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 19–21 травня 2011 р. / Національний університет "Львівська політехніка" [та ін.]. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 276–278.
34. Кльоба, Л. Г. Фінансовий супермаркет – інноваційна модель розвитку комерційного банку. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління*. 2012. № 725. С. 103-110.
35. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент банку: навч. посібник. Суми: ВТД „Університетська книга”, 2003. 734 с.
36. Корнєєв, В. Фінансові інновації банків і можливості диверсифікації банківських послуг. *Світ фінансів*. Тернопіль : ТНЕУ, 2011. № 2. С. 74-81.
37. Крухмаль О. В. Структура управління інноваційними процесами в комерційних банках. URL: http://dspace.uabs.edu.ua/bitstream/123456789/6331/1/Z_T_8_2003.pdf (дата звернення: 22.09.2024).
38. Кужель Е.В., Павліха Н.В. Інтелект – інформація – інновації – триєдиний засіб позитивних зрушень в економіці. Інформація, аналіз, прогноз, стратегічні важелі ефективного державного управління: матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції 7 листопада 2019 р. Київ. 2019. С. 184–187.
39. Кучанський О. Ю., Мазурак В. В. Перспективи розвитку в Україні систем дистанційного банківського обслуговування клієнтів. *Управління розвитком складних систем*. 2015. Вип. 23(1). С. 115-119.
40. Леонов С. В., Кривич Я.М. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету* (Серія «Економічні науки»). 2009. Вип. 22. Ч. II. С. 45–49.

41. Людвік І. І. Інноваційний розвиток України в умовах глобалізації економічного простору. *Економіка та підприємництво*. 2022. № 2. С. 36–40. doi.org/10.32840/1814-1161/2022-2-6 (дата звернення: 22.09.2024).
42. Лютий І. О. Банківський маркетинг. К.: Центр учбової літ., 2009. 776 с.
43. Макарова І.В., Кобильський О.Ю. Інноваційна діяльність підприємств торгівлі в Україні. *Економіка і управління: науково-практичний журнал*, 2017, № 3 (12), с. 63–70.
44. Маліцький Б.А., Попович О.С., Соловійов В.П., Артемова В.Я., Єгоров І.Ю. Обґрунтування інноваційної моделі структурної перебудови економіки України. К.: ЦДПІН, 2005. – 64 с.
45. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11mlyrpp.pdf> (дата звернення: 22.09.2024).
46. Могильна, Л., Орехова, А., & Хромушина, Л. (2022). Використання інноваційних ІТ-технологій для HR-менеджменту. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-56> (дата звернення: 23.09.2024).
47. Огієнко В. І. Розвиток Інтернет-банкінгу в контексті формування конкурентних переваг банків. *Фінансовий простір*. 2013. № 4 (12). С. 44-52
48. Основні показники діяльності банків України. URL: http://www.bank.gov.ua/Bank_supervision/index.htm (дата звернення: 13.09.2024).
49. Офіційний сайт «Приват24». URL: [https:// next.privat24.ua/](https://next.privat24.ua/) (дата звернення: 23.09.2024).
50. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/ua> (дата звернення: 13.09.2024).
51. Офіційний сайт Національного банку України URL: <http://bank.gov.ua> (дата звернення: 13.09.2024).
52. Офіційний сайт НБУ. Платежі та розрахунки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/rauments> (дата звернення: 13.09.2024).
53. Пантелєєва Н. М. Організаційно-економічний механізм управління

інноваціями банківської системи. *Вісник Університету банківської справи Національного банку України*. 2013. № 2 (16). С. 122-128.

54. Подра О. П. Інноваційний розвиток та людський капітал України: тенденції, проблеми та перспективи. 2020. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/dec/22748/200_991menpidpr-133-144.pdf (дата звернення: 28.09.2024).

55. Пригара О. Ю. Механізм розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/53.pdf (дата звернення: 13.10.2024).

56. Примостка О. О. Економічна ефективність банківської діяльності: дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Київський національний університет, 2004. 243 с.

57. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / [за заг. ред. д-р екон. наук, проф. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга». 2005. 582 с.

58. Реверчук С. К., Кльоба Л. Г., Паласевич М. Б. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю : [наукова монографія] / За ред. д.е.н., проф. С. К. Реверчука. Львів : Тріада плюс, 2007. 352 с

59. Родрик Д. Нові технології не завжди приносять благо. *New voice*. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/yak-zastosuvannya-ii-mozhe-zashkoditiekonomici-shcho-zagrozhuje-bidnim-krajnam-ostanni-novini-50304248.html> (дата звернення: 13.10.2024).

60. Рудакова С.Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я.А. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 265–270.

61. Технології та держава: Як розвивалася ІТ-сфера у 2022 році. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/bornyakov-programisti-ta-rozvitokstartapiv-v-ukrajini-yak-zaluchayut-investiciji-pid-chas-viyni50298067.html> (дата звернення: 03.10.2024).

62. Ткачук В. О. Інноваційна політика банків на ринку банківських послуг. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: С. І.Шкарабан (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету

«Економічна думка», 2013. Том 14. № 2. С. 43-51.

63. Уманців Г., Карп'юк О. Інноваційні чинники розвитку економіки. *Банківська справа*. 2014. № 3-4. С. 34-40.

64. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон: монографія. Ю.Г. Козак, І.О. Уханова, О.А. Єрмакова, О.О. Сукач, С.В. Ляліков, О.В. Сулім, Д.Н. Бурлаченко, О.В. Захарченко, О.Р. Швагер, Н.А. Постова, О.О. Біла, Л.І. Андрусенко, П.Д. Дмитрієв, Д.А. Нікіфоров; за ред. Ю.Г. Козака, І.О. Уханової. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 173 с.

65. Федулова Л.І. Управління інноваційним розвитком підприємства // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 2. С. 122 – 135.

66. Фітас Н.Ю. Сутність поняття «ефективність банківської діяльності». *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України*. Збірник наукових праць. Випуск 36, 2012. С. 282-287.

67. Чайковський Я. І., Ковальчук Я. Ю. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг. *Світ фінансів*. 2018. Вип. 4. С.121-136.

68. Шмігельська, З. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток. *Вісник Національного банку України*. 2014. № 2. С. 34-41.

69. Юрчак О. Інноваційний розвиток – що має змінити війна? URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/innovacijnyj-rozvytok-vpromyslovosti-shho-maye-zminyty-vijna/> (дата звернення: 13.09.2024).

70. Chesbrough, H. W. (2020). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020>

71. Cyber-risk and regulation in Europe: A new paradigm for banks. Centre for regulatory strategy EMEA.2018, p. 16. 73. Drucker P. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. New York: Collins. 2016. 208 p.

72. Digital Transformation and the Evolution Of HR Trends URL: <http://infosystems.mu/digital-transformation-and-the-evolution-of-hr-trends> (дата звернення: 10.09.2024).

73. European Commission (2022). European Innovation Scoreboard 2022.

74. Faruque O., Biplob Kabir N. Establishment of Fullfledged Virtual Banking

in Bangladesh: Measures to Overcome Obstacles. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*. 2016. Vol. 4. No. 1. P. 26-30.

75. Frame W. S., White L. J. Technological change, financial innovation and diffusion in banking. Federal Reserve Bank of Atlanta. Working Paper 2009-10. URL: <http://www.frbatlanta.org/filelegacydocs/wp0910.pdf> (дата звернення: 11.09.2024).

76. Global Innovation Index 2022. What is the future of innovation-driven growth? URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата звернення: 14.10.2024).

77. Hanssen G. K. A longitudinal case study of an emerging software ecosystem: Implications for practice and theory. *J. Syst. Softw.* 2012. № 85 P. 1455- 1466.

78. Jaouadi S. Exploring Effectiveness and Efficiency of Banks in Switzerland. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* // Said Jaouadi, Ilhem Zorgui April 2014, Vol. 4, No. 4. – P. 313-325.

79. Ozcan M., Sercemeli M., Agirman E., Karcioglu R., Kaya D. Virtual banking: an overview. *International Conference on Economic and Social Studies*. 10- 11 May, 2013, Sarajevo. URL: https://www.academia.edu/3601605/Virtual_banking_An_Overview/ (дата звернення: 03.10.2024).