

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

УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМИ ІННОВАЦІЯМИ ТА ІННОВАЦІЙНИМИ ТЕХНОЛОГІЯМИ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав: студент II курсу, групи 672-1
денної форми навчання
спеціальність 072 «Фінанси, банківська
справа, страхування та фондовий ринок»
Хащевой Павло Павлович _____

Керівник:
доцент кафедри фінансів і кредиту
Харабара Віолетта Миколаївна _____

До захисту допущено на засіданні кафедри
протокол № ____ від _____ 2024 р.

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

АНОТАЦІЯ

Хащевой П.П. Управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями. – Рукопис. Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок». Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2024.

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних та практичних аспектів управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями. Досліджена сутність та значення інновацій в діяльності банків, здійснена класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій, розкритий механізм управління інноваційною діяльністю банків. Здійснена характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк», проведений аналіз та оцінка ефективності управління інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк». Охарактеризований міжнародний досвід управління банківськими інноваціями в банківській сфері та запропоновані шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк».

Ключові слова: банк, управління, технології, банківські послуги, банківські продукти, дохід банку, інноваційна діяльність.

ANNOTATION

Khashchevoy P. Management of banking innovations and innovative technologies. – Manuscript. Qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in specialty 072 «Finance, banking, insurance and stock market». Yuri Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi, 2024.

In the qualification work, a study of theoretical and practical aspects of management of banking innovations and innovative technologies was carried out. The essence and significance of innovations in the activity of banks were investigated, the classification of banking innovations and innovative technologies was carried out, and the mechanism of management of innovative activities of banks was revealed. Characterization of «Privatbank's» activity was carried out, analysis and evaluation of the effectiveness of management of innovations and innovative technologies of «Privatbank» was carried out. The international experience of managing banking innovations in the banking sector is characterized and the ways of improving the innovative activity of «Privatbank» are proposed.

Key words: bank, management, technologies, banking services, banking products, bank income, innovative activity.

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

_____ П.П. Хащевой

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	8
1.1 Економічна сутність та значення інновацій в діяльності банків.....	8
1.2 Класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій.....	12
1.3 Механізм управління інноваційною діяльністю банків	16
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	22
2.1 Характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»	22
2.2 Аналіз інновацій та інноваційних технологій в діяльності АТ КБ «Приватбанк»	28
2.3. Оцінка ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк»	32
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УКРАЇНІ	40
3.1. Міжнародний досвід управління банківськими інноваціями в банківській сфері.....	40
3.2. Шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк».....	44
Висновки до розділу 3.....	48
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність. Впровадження новітніх технологій дозволяє банкам оптимізувати свої процеси, підвищити ефективність роботи та покращити якість обслуговування клієнтів. Інноваційні рішення сприяють зростанню конкурентоспроможності банківських установ та стимулюють економічний розвиток країни в цілому, тому вивчення цієї теми є надзвичайно важливим.

В умовах сучасного динамічного середовища управління банківськими інноваціями набуває особливої актуальності. Швидкий розвиток технологій, зміна споживчих потреб, посилення конкуренції, поява нових фінтех рішень призводять до необхідності трансформації бізнес-моделей кредитних організацій. Застосування передових технологій, таких як штучний інтелект та хмарні обчислення, дозволяє банкам підвищити безпеку транзакцій, мінімізувати ризики та покращити якість послуг. Як наслідок, актуальність дослідження управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями значно зросла в останні роки.

Дослідженнями у цій сфері займалися такі автори, як Александрова М. О., Антонюк О. В., Балицька М. В., Безпалий Р. В., Борисюк О., Бровенко К. С., Бурмістр В. О., Вартоха Я. С., Волкова Н. І., Дацюк-Томчук М., Демко М. Я., Демченко А. М., Деркач О., Дзюблюк О., Доценко І. О., Дудар В. М., Квасницька Р. С., Король В., Костогриз В. Г., Котуранова Т. В., Кузьменко О. В., Малій О. Г., Овчаренко В. О., Осухівська Г. М., Пенюшкевич А. Ю., Семенов А. Ю., Сенів Б., Теслюк С., Угольков Є. О., Хуторна М. Е., Шматковська Т.

Метою роботи є обґрунтування напрямків розвитку інноваційної діяльності банків в Україні на основі вивчення теоретичних та практичних аспектів досліджуваної теми.

Відповідно, завданнями в межах дослідження є:

- розглянути економічну сутність та значення інновацій в діяльності банків;

- навести класифікацію банківських інновацій та інноваційних технологій;
- дослідити механізм управління інноваційною діяльністю банків;
- надати характеристику діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- провести аналіз інновацій та інноваційних технологій в діяльності АТ КБ «Приватбанк»;
- здійснити оцінку ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк»;
- вивчити міжнародний досвід управління банківськими інноваціями в банківській сфері;
- запропонувати шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк».

Об'єктом дослідження є бізнес-модель сучасного банку.

Предметом дослідження є інноваційна компонента бізнес-моделі сучасного банку.

Інформаційною основою дослідження управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями є наукові праці вітчизняних вчених, які вивчали різні аспекти розвитку фінансових технологій, цифрового банкінгу, банківських інновацій та їх впливу на фінансовий ринок. Важливим джерелом інформації є статистичні дані та аналітичні матеріали Національного банку України щодо основних показників діяльності банків, нормативів капіталу та ліквідності, розподілу безготівкових операцій з використанням платіжних карток. Крім того, в роботі використано дані провідних українських банків, зокрема, АТ КБ «ПриватБанк», щодо активності користувачів їх інноваційних онлайн-сервісів та фінансової звітності. Для обґрунтування доцільності та ефективності запропонованих заходів залучено аналітичну інформацію від провідних світових компаній у сфері банківських технологій та інновацій, а також дані щодо трендів розвитку банківського сектору в найближчому майбутньому.

У дослідженні були застосовані як загальнонаукові, так і спеціальні методи. Стосовно емпіричних методів, то у дослідженні знайшли застосування методи горизонтального та вертикального аналізу для дослідження тенденцій, а також метод коефіцієнтів.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в наступному:

- систематизовані теоретичні підходи до класифікації банківських інновацій та інноваційних технологій, які можна розділити за різними ознаками, такими як функціональна спрямованість, контур інновацій, ринкова спрямованість, ступінь новизни та тип. До інноваційних банківських технологій належать штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних, хмарні обчислення, Інтернет речей, біометричні технології, доповнена та віртуальна реальність;
- набуло подальшого розвитку розуміння механізму управління інноваційною діяльністю банків, який є системою, що включає в себе цілі, завдання, суб'єкти, об'єкти, індикатори, інструменти, принципи та функції, ефективне функціонування якого базується на стратегічній відповідності інноваційних ініціатив загальним цілям розвитку банку, клієнтоорієнтованості та безперервному вдосконаленні процесів. Використання різноманітних індикаторів та інструментів дозволяє банкам успішно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати інноваційну діяльність, забезпечуючи її результативність та адаптивність до мінливих умов ринку.

Апробація та практичне значення результатів дослідження. Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що запропоновані автором шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» будуть розглянуті на предмет впровадження в практичну діяльність банківської установи.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 58 сторінок друкованого тексту, основний зміст роботи викладено на 52 сторінках. Робота містить 6 таблиць та 12 рисунків, список використаних джерел включає 52 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

1.1 Економічна сутність та значення інновацій в діяльності банків

Інноваційний розвиток дозволяє банкам посилити свою бізнес-модель навіть в умовах відсутності значного приросту портфелю клієнтів. Тому актуальність дослідження суттєво посилюється в умовах постійної появи нових рішень.

Інновація – це нові ідеї, методи, продукти або послуги, які суттєво відрізняються від існуючих аналогів та спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та створення додаткової цінності. Термін охоплює широкий спектр нововведень у різних сферах людської діяльності, включаючи технології, економіку, управління, соціальну сферу та культуру. Інновації можуть бути результатом творчого пошуку, наукових досліджень, практичного досвіду або комбінації цих факторів.

Основними ознаками інновацій є новизна, практична застосовність та здатність приносити позитивні зміни. Вони передбачають відмову від традиційних підходів та пошук нестандартних рішень, що дозволяють досягти якісно нових результатів. Інновації спрямовані на оптимізацію існуючих процесів, створення нових продуктів та послуг, задоволення потреб споживачів та вирішення актуальних проблем.

Інновації в банківській діяльності є складним і багатогранним явищем, яке можна розглядати з різних точок зору. З позиції системного підходу, інновації в банках являють собою цілеспрямовані зміни в усіх сферах діяльності банку, що призводять до вдосконалення або створення нових банківських продуктів, послуг, процесів, технологій та організаційних структур. Ці зміни спрямовані на підвищення ефективності функціонування банку, задоволення потреб клієнтів та посилення конкурентних позицій на ринку.

У рамках динамічного підходу, інновації в банках розглядаються як безперервний процес, що охоплює всі етапи від генерації ідеї до її практичної реалізації та комерціалізації. Процес характеризується високим ступенем невизначеності, ризику та потребує значних інвестицій. Водночас, успішна реалізація інновацій дозволяє банкам отримувати додаткові конкурентні переваги, розширювати клієнтську базу та збільшувати прибутковість.

Інновації в банківській сфері мають свою специфіку, що відрізняє їх від інновацій в інших галузях економіки. Насамперед, банківські інновації тісно пов'язані з фінансовими технологіями (FinTech) та спрямовані на вдосконалення процесів надання фінансових послуг. Вони охоплюють ряд нововведень, таких як мобільний та інтернет-банкінг, безконтактні платежі, блокчейн, штучний інтелект та машинне навчання, які трансформують традиційні моделі банківського обслуговування.

На відміну від інновацій у виробничих галузях, де основний акцент робиться на створенні нових продуктів або вдосконаленні існуючих, банківські інновації більшою мірою зосереджені на оптимізації процесів, підвищенні ефективності операцій та покращенні якості обслуговування клієнтів. Вони спрямовані на автоматизацію рутинних завдань, зменшення операційних витрат, прискорення транзакцій та забезпечення безперебійного доступу до фінансових послуг у режимі 24/7.

Іншою особливістю банківських інновацій є їх тісний зв'язок з регуляторним середовищем. Банки, на відміну від інших галузей, підпадають під жорсткий нагляд з боку державних органів та повинні дотримуватися численних нормативних вимог. Це накладає певні обмеження на впровадження інновацій та вимагає ретельного узгодження нововведень з регуляторними стандартами. Водночас, регулятори також стимулюють інноваційний розвиток банківського сектору, запроваджуючи спеціальні режими для тестування нових технологій (наприклад, регуляторні «пісочниці»).

Крім того, банківські інновації характеризуються високим рівнем взаємодії з клієнтами та необхідністю забезпечення їх довіри. На відміну від

інновацій у сфері виробництва, де споживачі можуть не мати прямого контакту з виробником, банківські інновації безпосередньо впливають на досвід клієнтів та їх взаємодію з банком. Тому при розробці та впровадженні нових рішень банки повинні приділяти особливу увагу зручності використання, безпеці даних та конфіденційності, а також забезпечувати високий рівень клієнтської підтримки.

Інноваційна діяльність банків може призвести до низки потенційних ефектів, які суттєво впливають на їх функціонування та розвиток. Одним з них є скорочення витрат на персонал завдяки автоматизації процесів та впровадженню нових рішень. Це дозволяє банкам оптимізувати свою організаційну структуру, підвищити продуктивність праці та мінімізувати операційні витрати. Водночас, інновації сприяють створенню нових продуктів та послуг, які відповідають сучасним потребам клієнтів та дозволяють банкам диференціюватися на ринку (Рис. 1.1).

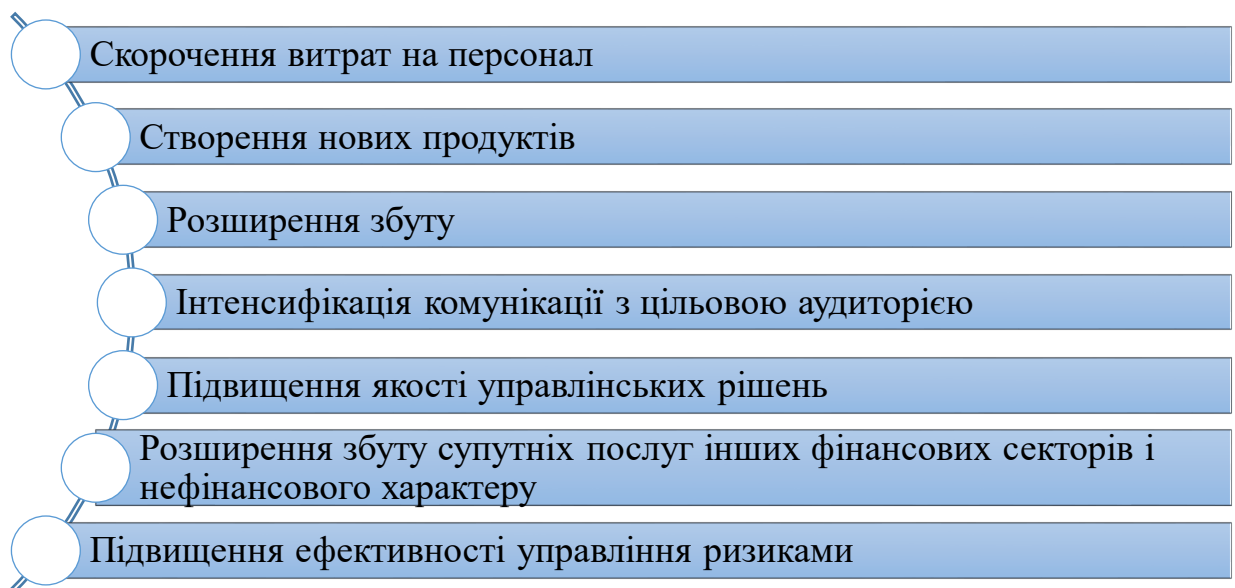


Рис. 1.1 Потенційні ефекти від інноваційної діяльності для банків

Джерело: складено автором на основі [42, с.140; 44, с.30; 22, с.47]

Розширення збуту є ще одним важливим ефектом інноваційної діяльності банків. Впровадження нових каналів дистрибуції, таких як мобільний та інтернет-банкінг, дозволяє охопити ширшу аудиторію та

залучити нових клієнтів. Крім того, інновації в сфері маркетингу та комунікацій дають змогу банкам більш ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, персоналізувати пропозиції та підвищувати лояльність клієнтів.

Інтенсифікація комунікації з цільовою аудиторією є невід'ємною складовою інноваційної діяльності банків. Використання сучасних технологій, таких як соціальні мережі, месенджери та чат-боти, дозволяє банкам налагодити більш тісний та інтерактивний діалог. Це сприяє кращому розумінню їх потреб, швидшому реагуванню на запити та підвищенню якості обслуговування. Також ефективна комунікація з цільовою аудиторією допомагає банкам формувати позитивний імідж, підвищувати впізнаваність бренду та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Крім цього, проявляється значний вплив на підвищення якості управлінських рішень. Впровадження сучасних інформаційних систем та аналітичних інструментів дозволяє менеджерам отримувати більш повну та достовірну інформацію про стан банку, ринкові тенденції та потреби клієнтів, що сприяє прийняттю обґрунтованих та своєчасних рішень, які враховують різні аспекти діяльності та дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Крім того, інновації в сфері управління персоналом, такі як автоматизація рутинних процесів та впровадження систем підтримки прийняття рішень, дають змогу керівникам зосередитися на стратегічних завданнях та підвищити ефективність управління.

Ще одним потенційним ефектом інноваційної діяльності банків є розширення збуту супутніх послуг інших фінансових секторів і нефінансового характеру. Завдяки впровадженню нових технологій та партнерським відносинам з іншими компаніями, банки можуть пропонувати своїм клієнтам широкий спектр додаткових послуг, таких як страхування, інвестиційні продукти, консалтинг та електронна комерція. Це дозволяє диверсифікувати джерела доходів, залучити нових клієнтів та підвищити їх лояльність. Водночас, інтеграція банківських послуг з продуктами інших галузей створює нові можливості для синергії та взаємовигідного співробітництва.

Підводячи підсумок, зазначимо, що інновації в банківській діяльності є змінами та нововведеннями, спрямованими на підвищення ефективності та конкурентоспроможності банків. Вони проявляють себе у забезпеченні сталого розвитку банківського сектору та адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища. Успішна реалізація інновацій генерує низку потенційних ефектів, таких як скорочення витрат, створення нових продуктів, розширення збуту та підвищення якості управлінських рішень.

1.2 Класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій

Функціональна спрямованість інновацій поділяється на процесні, продуктові та організаційні. Перші зосереджуються на оптимізації та вдосконаленні внутрішніх процесів банку, таких як автоматизація операцій, впровадження нових технологій обробки даних та підвищення ефективності роботи персоналу. Продуктові ж охоплюють розробку та впровадження нових банківських продуктів і послуг, які задовольняють потреби клієнтів та створюють додаткову цінність. Організаційні інновації стосуються змін у структурі та управлінні банком, включаючи реорганізацію відділів, удосконалення системи мотивації персоналу та впровадження нових методів управління ризиками.

За контуром залучення інновації поділяються на внутрішні та зовнішні. У випадку з внутрішніми мова йде про розробку та впровадження безпосередньо банком, використовуючи власні ресурси та експертизу. Такі інновації часто спрямовані на підвищення ефективності внутрішніх процесів та оптимізацію роботи банку. Зовнішні інновації, з іншого боку, передбачають співпрацю банку з іншими компаніями, стартапами або технологічними провайдерами, що дозволяє отримати доступ до передових технологій, ноу-хау та інноваційних рішень, які можуть бути інтегровані в його діяльність.

Ринкова спрямованість інновацій поділяється на ті, що задовольняють попит, та ті, що стимулюються технологічним розвитком. Інновації, що задовольняють попит, розробляються у відповідь на чітко виражені потреби та запити клієнтів. Банк аналізує ринкові тенденції, зворотний зв'язок від клієнтів та виявляє області, де існує незадоволений попит на певні продукти або послуги. Інновації, що стимулюються технологічним розвитком, базуються на передових технологіях та наукових досягненнях. Банк активно досліджує та впроваджує нові технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та біометрична ідентифікація, щоб створити інноваційні продукти та послуги, які випереджають ринковий попит.

Ступінь новизни інновацій можна поділити на фундаментальні та поступові. Перші представляють собою радикальні зміни в банківській діяльності, які суттєво відрізняються від існуючих практик та підходів. Вони часто базуються на проривних технологіях або бізнес-моделях і мають потенціал трансформувати галузь. Поступові інновації, з іншого боку, є еволюційними вдосконаленнями існуючих продуктів, послуг або процесів. Вони спрямовані на поступове підвищення ефективності, зручності використання та якості обслуговування клієнтів.

За типом інновації поділяються на цифрові та нецифрові. До категорії цифрових входять ті, що базуються на використанні діджитал технологій, таких як мобільні додатки, онлайн-банкінг, хмарні обчислення та аналітика великих даних. Вони спрямовані на створення безшовного та персоналізованого досвіду для клієнтів, підвищення доступності банківських послуг та оптимізацію внутрішніх процесів. Нецифрові інновації охоплюють інші аспекти банківської діяльності, такі як розробка нових фінансових інструментів, вдосконалення системи ризик-менеджменту або впровадження інноваційних методів навчання персоналу.

Що ж до інноваційних технологій, то вони бувають наступними:

- штучний інтелект;
- машинне навчання;

- аналіз великих даних (а також їх зберігання і накопичення);
- хмарні обчислення (серверні обчислення, зовнішні обчислення);
- блокчейн (розподілений реєстр даних);
- Інтернет речей (промисловий інтернет, IoT);
- біометричні технології;
- доповнена і віртуальна реальність [3; 39, с.179; 10, с.16].

Штучний інтелект – це галузь комп'ютерних наук, яка зосереджена на створенні інтелектуальних систем, здатних виконувати завдання, що зазвичай потребують людського інтелекту. У банківській сфері він застосовується для автоматизації процесів, персоналізації обслуговування клієнтів, виявлення шахрайства та управління ризиками. Системи на його основі аналізують великі обсяги даних, розпізнають закономірності та приймають рішення на основі цих даних. Наприклад, штучний інтелект може використовуватися для оцінки кредитоспроможності клієнтів, виявлення підозрілих транзакцій або надання персоналізованих інвестиційних рекомендацій.

Машинне навчання є підгалуззю штучного інтелекту, яка зосереджена на розробці алгоритмів і моделей, здатних навчатися та вдосконалюватися на основі даних без явного програмування. Системи машинного навчання використовують статистичні методи для виявлення закономірностей у даних і побудови моделей, які можуть передбачати майбутні результати або приймати рішення. У банківській сфері машинне навчання застосовується для автоматизації процесів андеррайтингу, виявлення шахрайства, сегментації клієнтів та персоналізації маркетингових кампаній. Наприклад, моделі машинного навчання можуть аналізувати історію транзакцій клієнтів, щоб виявити потенційні випадки шахрайства або передбачити ймовірність дефолту за кредитами.

Аналіз великих даних (Big Data) стосується обробки, зберігання та аналізу величезних обсягів структурованих і неструктурованих даних, які генеруються з різних джерел, таких як транзакції клієнтів, соціальні мережі, сенсори та інші цифрові канали. Банки використовують технології великих

даних для отримання цінних інсайтів про поведінку та потреби клієнтів, виявлення трендів і закономірностей, а також для прийняття рішень. Аналіз великих даних допомагає банкам персоналізувати продукти та послуги, оптимізувати ціноутворення, покращувати управління ризиками та виявляти нові бізнес-можливості. Зберігання та накопичення великих даних здійснюється за допомогою розподілених систем зберігання та обробки даних, таких як Hadoop та NoSQL бази даних.

Хмарні обчислення – це модель надання обчислювальних ресурсів та послуг через мережу Інтернет. Замість того, щоб встановлювати та обслуговувати власну IT-інфраструктуру, банки можуть використовувати хмарні сервіси для зберігання даних, обробки транзакцій, розробки додатків та розгортання інших банківських систем. Хмарні обчислення забезпечують масштабованість, гнучкість та економічну ефективність, дозволяючи банкам швидко адаптуватися до мінливих потреб бізнесу та скорочувати витрати на IT-інфраструктуру. Серверні обчислення (або зовнішні обчислення) є частиною хмарних і передбачають розміщення банківських систем та додатків на віддалених серверах, якими керують хмарні провайдери.

Інтернет речей - це концепція підключення фізичних об'єктів, обладнаних сенсорами та засобами зв'язку, до мережі Інтернет для обміну даними та взаємодії. У банківській сфері він застосовується для збору даних про поведінку клієнтів, моніторингу активів та оптимізації процесів обслуговування. Наприклад, IoT-пристрої можуть відстежувати використання банкоматів, аналізувати трафік у відділеннях банку або надавати персоналізовані пропозиції клієнтам на основі їх місцезнаходження.

Біометричні технології використовують унікальні фізичні характеристики людини, такі як відбитки пальців, розпізнавання обличчя або голосу, для ідентифікації та автентифікації особи. У банківській сфері біометрія застосовується для підвищення безпеки та зручності доступу до банківських послуг. Замість використання паролів або PIN-кодів, клієнти можуть отримувати доступ до своїх рахунків за допомогою біометричних

даних, що забезпечує більш надійний та персоналізований досвід. Біометричні технології також можуть використовуватися для виявлення шахрайства та запобігання несанкціонованому доступу до банківських систем.

Доповнена реальність та віртуальна реальність – це технології, що розширюють або замінюють реальний світ цифровими елементами. У банківській сфері AR та VR можуть застосовуватися для покращення взаємодії з клієнтами та надання інноваційних послуг. Наприклад, банки можуть використовувати AR-додатки для надання клієнтам інтерактивних інструкцій щодо використання банківських продуктів або для візуалізації потенційних інвестиційних можливостей. VR-технології можуть застосовуватися для створення віртуальних відділень банку, де клієнти можуть отримати консультації та послуги без необхідності фізичної присутності.

Підводячи підсумок, зазначимо, що класифікація банківських інновацій та інноваційних технологій базується на таких класифікаційних ознаках, як функціональна спрямованість (процесні, продуктові, організаційні), контур інновацій (внутрішні та зовнішні), ринкова спрямованість (інновації, що задовольняють попит, та інновації, що стимулюються технологічним розвитком), ступінь новизни (фундаментальні та поступові) та тип (цифрові та нецифрові). Серед інноваційних банківських технологій виділяють штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних, хмарні обчислення, блокчейн, Інтернет речей, біометричні технології, доповнену та віртуальну реальність.

1.3 Механізм управління інноваційною діяльністю банків

Механізм управління будь-якою діяльністю містить в собі певні елементи, зокрема ціль, завдання, алгоритм, суб'єктів, об'єктів управління, принципи, функції, інструменти, індикатори для оцінки та моніторингу процесу управління, рівні, групи методів, процеси управління. Доцільно

розглянути найбільш важливі елементи для розуміння механізму управління інноваційною діяльністю банків.

Механізм управління інноваційною діяльністю банків має чітко визначену ціль, яка полягає у забезпеченні ефективного впровадження та реалізації інновацій у банківській сфері. Це досягається шляхом створення сприятливих умов для розробки, тестування та впровадження новітніх технологій, продуктів і послуг, які дозволяють банкам підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку фінансових послуг. Основними завданнями механізму управління інноваційною діяльністю банків є: стимулювання інноваційного мислення та креативності серед співробітників банку; забезпечення необхідних ресурсів (фінансових, технологічних, людських) для реалізації інноваційних проектів; налагодження ефективної системи моніторингу та оцінки результатів інноваційної діяльності; управління ризиками, пов'язаними з впровадженням інновацій; та забезпечення відповідності інноваційних ініціатив стратегічним цілям розвитку банку.

Суб'єктами механізму управління інноваційною діяльністю банків виступають різні структурні підрозділи та відділи банку, які відповідають за розробку, впровадження та супровід інноваційних проектів. До них можуть належати: підрозділи з розвитку бізнесу, IT-відділи, відділи маркетингу та продажів, підрозділи з управління ризиками, а також спеціалізовані інноваційні лабораторії або центри. Крім того, важливу роль у процесі управління інноваційною діяльністю відіграє вище керівництво банку, яке визначає стратегічні пріоритети та забезпечує необхідну підтримку інноваційних ініціатив.

Об'єктом механізму управління інноваційною діяльністю банків є безпосередньо самі інновації, які можуть стосуватися різних аспектів банківської діяльності. Мова йде про нові банківські продукти та послуги, вдосконалені процеси обслуговування клієнтів, інноваційні технології (наприклад, штучний інтелект, біометрична ідентифікація тощо), нові бізнес-моделі та підходи до організації роботи банку. Важливо зазначити, що об'єкти

інноваційної діяльності банків не обмежуються лише технологічними аспектами, але й включають організаційні, маркетингові та стратегічні інновації, спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності банку на ринку фінансових послуг.

Алгоритм управління інноваційною діяльністю банківських установ розпочинається з визначення стратегічних цілей інноваційної діяльності банку, які мають бути узгоджені із загальною стратегією розвитку організації. Наступним кроком є проведення ґрунтовного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища банку, що дозволяє виявити потреби та можливості для впровадження інновацій. На основі отриманих результатів аналізу формується інноваційна стратегія банку, яка окреслює основні напрямки та пріоритети інноваційної діяльності.

Для ефективної реалізації інноваційної стратегії необхідно створити організаційну структуру управління інноваційною діяльністю, що передбачає визначення ролей та відповідальності кожного підрозділу та співробітника, залученого до процесу. Важливим елементом цієї структури є система генерування та відбору інноваційних ідей, яка забезпечує постійний потік нових пропозицій та дозволяє виявляти найбільш перспективні з них.

Відібрані інноваційні ідеї трансформуються в проекти, які підлягають оцінці та пріоритезації на основі їх потенційної цінності для банку та пов'язаних з ними ризиків. Для реалізації відібраних проектів здійснюється планування необхідних ресурсів, включаючи фінансові, людські та технологічні.

Процес реалізації інноваційних проектів вимагає ефективного управління, яке включає контроль за розробкою та впровадженням інновацій, а також моніторинг виконання проектів і управління змінами та ризиками, що виникають у ході їх реалізації. Для оцінки ефективності інноваційної діяльності банку використовуються спеціальні метрики та показники, які дозволяють вимірювати результати та ступінь досягнення поставлених цілей.

Успішні інноваційні рішення підлягають комерціалізації та масштабуванню, що дозволяє банку отримувати максимальну віддачу від вкладених ресурсів та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку. Завершальним етапом алгоритму управління інноваційною діяльністю є постійне вдосконалення та адаптація механізму на основі зворотного зв'язку та набутого досвіду, що забезпечує його гнучкість та відповідність мінливим умовам зовнішнього середовища.

Механізм управління інноваційною діяльністю банків передбачає використання спеціальних індикаторів для оцінки та моніторингу процесу управління. Вони дозволяють відстежувати ефективність реалізації інноваційних проектів, вимірювати їх вплив на діяльність банку та виявляти потенційні проблеми чи відхилення від запланованих результатів. До найбільш важливих належать: показники фінансової ефективності інноваційних проектів (ROI, NPV, IRR), метрики задоволеності клієнтів новими продуктами та послугами, показники швидкості виведення інновацій на ринок (time-to-market), а також індикатори ефективності використання ресурсів (людських, фінансових, технологічних) у процесі інноваційної діяльності.

Для ефективного управління інноваційною діяльністю банки використовують різноманітні інструменти, які допомагають у плануванні, організації та контролі інноваційних процесів. Одним з них є система управління проектами, яка дозволяє структурувати та координувати роботу над інноваційними ініціативами, розподіляти ресурси та відстежувати прогрес. Іншим важливим інструментом є система управління знаннями, яка забезпечує накопичення, зберігання та обмін інформацією та досвідом, необхідними для ефективної інноваційної діяльності. Крім того, банки активно використовують методи креативного мислення (наприклад, дизайн-мислення, TRIZ) для генерування нових ідей та пошуку нестандартних рішень.

Ефективне функціонування механізму управління інноваційною діяльністю банків базується на певних принципах, які забезпечують його цілісність та результативність. Одним з важливих є клієнтоорієнтованість, що

передбачає фокусування інноваційних зусиль на задоволенні потреб та очікувань клієнтів. Принцип стратегічної відповідності вимагає узгодження інноваційних ініціатив зі стратегічними цілями та пріоритетами розвитку банку. Важливим є також принцип безперервного вдосконалення, який спонукає до постійного пошуку можливостей для оптимізації та підвищення ефективності інноваційних процесів. Принцип командної роботи та співробітництва забезпечує залучення та активну участь всіх підрозділів та співробітників банку в інноваційній діяльності.

Функції механізму управління інноваційною діяльністю банків охоплюють ряд завдань та відповідальностей. Планування інноваційної діяльності передбачає визначення цілей, розробку стратегії та формування портфеля інноваційних проєктів. Організаційна функція полягає у створенні необхідної інфраструктури, розподілі ролей та відповідальності, а також забезпеченні ефективної комунікації та координації між учасниками інноваційного процесу. Мотиваційна функція спрямована на стимулювання креативності, ініціативності та залученості співробітників до інноваційної діяльності. Функція контролю передбачає регулярний моніторинг та оцінку результатів інноваційних проєктів, а також вжиття коригувальних заходів у разі необхідності.

Висновки до розділу 1

Підводячи підсумок, відзначимо, що в процесі вивчення теоретичних основ інноваційної діяльності банків сформульовано такі висновки:

- розкрито економічну сутність та значення інновацій в діяльності банків. Вона полягає у цілеспрямованих змінах, що призводять до вдосконалення або створення нових банківських продуктів, послуг, процесів та технологій. Ці нововведення мають стратегічне значення для розвитку та конкурентоспроможності банків, дозволяючи їм адаптуватися до динамічного

ринкового середовища. Ефективне впровадження інновацій сприяє оптимізації витрат, диверсифікації доходів, покращенню якості обслуговування клієнтів та підвищенню ефективності управління ризиками;

- представлено класифікацію банківських інновацій та інноваційних технологій. Їх можна розділити за різними ознаками, такими як функціональна спрямованість, контур інновацій, ринкова спрямованість, ступінь новизни та тип. До інноваційних банківських технологій належать штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних, хмарні обчислення, Інтернет речей, біометричні технології, доповнена та віртуальна реальність;

- охарактеризовано механізм управління інноваційною діяльністю банків. Він є системою, що включає в себе цілі, завдання, суб'єкти, об'єкти, індикатори, інструменти, принципи та функції. Ефективне функціонування цього механізму базується на стратегічній відповідності інноваційних ініціатив загальним цілям розвитку банку, клієнтоорієнтованості та безперервному вдосконаленні процесів. Використання різноманітних індикаторів та інструментів дозволяє банкам успішно планувати, організовувати, мотивувати та контролювати інноваційну діяльність, забезпечуючи її результативність та адаптивність до мінливих умов ринку.

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

2.1 Характеристика діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Визначивши сутність інновацій у банківській сфері доцільно проаналізувати їх застосування на прикладі окремої організації, а саме АТ КБ «Приватбанк». Проте перш за все слід зрозуміти загальний контекст діяльності фінансової організації (Рис. 2.1).

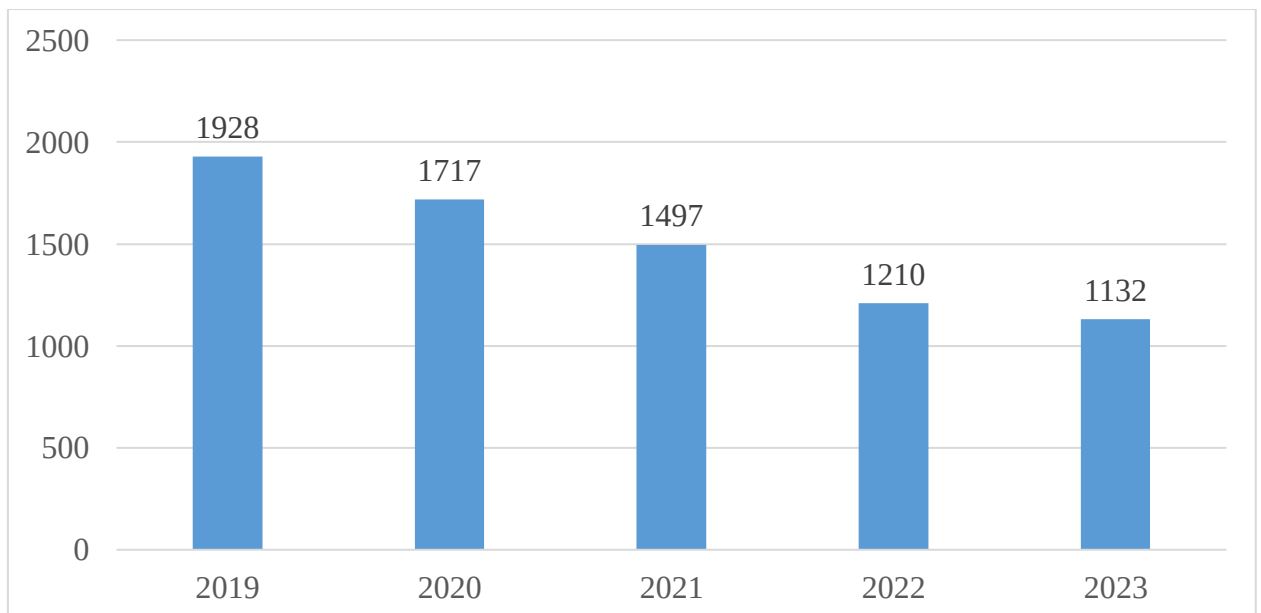


Рис.2.1 Зміна кількості відділень АТ КБ «Приватбанк» у 2019-2023 рр., од.

Джерело: складено автором на основі [21]

Спостерігається чітка тенденція до скорочення мережі банківських установ. У 2019 році функціонувало 1928 відділень, тоді як у 2023 році їх кількість зменшилася до 1132, що становить скорочення на 41,3% за п'ятирічний період. Найбільш істотне зменшення кількості відділень відбулося у 2022 році, коли їх число скоротилося на 287 одиниць порівняно з попереднім роком, що відповідає зниженню на 19,2%.

Така динаміка свідчить про оптимізацію банківської мережі АТ КБ «Приватбанк» з метою підвищення ефективності діяльності та скорочення операційних витрат.

Це пов'язано з активним розвитком цифрових каналів обслуговування клієнтів, що дозволяє банку надавати послуги дистанційно, без необхідності утримання розгалуженої мережі фізичних відділень.

Водночас, скорочення кількості відділень може мати певний вплив на доступність банківських послуг для клієнтів, особливо у регіонах з меншою щільністю населення.

Таблиця 2.1.

Зміна вартості активів АТ КБ «Приватбанк» в 2019-2023 рр., млрд грн.

Елементи активів	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
Готівка та її альтернативи	28,6	27,0	28,1	40,6	79,6	51,0	178,5
Фінансові вкладення за ринковою вартістю через звіт про прибутки та збитки	84,7	100,7	93,1	95,7	100,4	15,7	18,5
Засоби в інших фінансових установах	17,8	23,7	25,8	60,2	75,1	57,3	321,6
Позики та заборгованості клієнтів	61,0	56,8	70,2	71,4	95,6	34,6	56,7
Цінні документи за справедливою ціною через інший сукупний прибуток	66,6	119,2	129,1	143,9	171,5	104,9	157,5
Боргові інструменти за амортизованою вартістю придбання	27,9	27,4	26,3	100,2	133,8	105,9	379,3
Чиста вартість активів, разом	314,1	386,9	407,3	549,7	686,6	372,5	118,6
Сукупні резерви	-238,0	-179,2	-175,6	-187,7	-193,2	44,8	-18,8
Активи загалом, усього	552,1	566,2	582,9	737,4	879,8	327,7	59,4
Примітка: ОВДП	140,2	195,3	206,2	235,9	255,7	115,5	82,4

Джерело: складено автором на основі [2]

Загальна вартість активів банку зросла з 552,1 млрд грн у 2019 році до 879,8 млрд грн у 2023 році, що становить приріст на 59,4% за п'ятирічний період. Найбільш суттєве збільшення вартості активів відбулося у 2022 році, коли їх величина зросла на 154,5 млрд грн порівняно з попереднім роком, що відповідає приросту на 26,5% (табл. 2.1).

Структура активів АТ КБ «Приватбанк» демонструє диверсифікацію вкладень банку. Значну частку активів складають цінні документи за справедливою ціною через інший сукупний прибуток, вартість яких зросла з 66,6 млрд грн у 2019 році до 171,5 млрд грн у 2023 році. Боргові інструменти за амортизованою вартістю придбання також відіграють вагомую роль у формуванні активів банку, збільшившись з 27,9 млрд грн у 2019 році до 133,8 млрд грн у 2023 році.

Варто відзначити, що АТ КБ «Приватбанк» має значну частку активів, вкладених в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП).

Вартість ОВДП зросла з 140,2 млрд грн у 2019 році до 255,7 млрд грн у 2023 році, що свідчить про активну участь банку у фінансуванні державних потреб.

Загалом, зростання вартості активів АТ КБ «Приватбанк» за період 2019-2023 рр. демонструє позитивну динаміку розвитку банку та нарощення його ресурсної бази.

Диверсифікація активів та значна частка вкладень в державні цінні папери свідчать про виважену інвестиційну політику банку та його роль у підтримці економіки країни.

Що ж до джерел фінансування, то резервні та інші фонди банку демонструють поступове зростання з 6,9 млрд грн у 2019 році до 13,0 млрд грн у 2023 році. Таке збільшення резервів є позитивним фактором, оскільки підвищує фінансову стійкість банку та його здатність покривати потенційні збитки.

Таблиця 2.2.

Зміна вартості капіталу та зобов'язань
АТ КБ «Приватбанк» в 2019-2023 рр., млрд грн.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
Статутний капітал	206,1	206,1	206,1	206,1	206,1	0,0	0,00
Резервні та інші фонди банку	6,9	8,5	9,7	11,4	13,0	6,1	89,16
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-169,9	-171,7	-157,2	-156,7	-144,6	25,3	-14,88
Усього власного капіталу	54,5	52,8	66,6	57,8	84,8	30,3	55,60
Кошти клієнтів	231,4	309,5	321,7	464,9	549,7	318,3	137,56
Інші фінансові зобов'язання	13,7	8,6	10,6	13,2	13,1	-0,6	-4,52
Усього зобов'язань	259,6	334,1	340,6	491,9	601,8	342,2	131,83

Джерело: складено автором на основі [2]

Нерозподілений збиток АТ КБ «Приватбанк» скоротився з -169,9 млрд грн у 2019 році до -144,6 млрд грн у 2023 році. Його зменшення свідчить про покращення фінансових результатів діяльності банку та його здатність генерувати прибуток.

Загальний обсяг власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» зріс з 54,5 млрд грн у 2019 році до 84,8 млрд грн у 2023 році, що відповідає приросту на 55,6%. Збільшення власного капіталу є позитивним сигналом для інвесторів та вкладників, оскільки підвищує фінансову стабільність та надійність банку.

Найбільшу частку в структурі зобов'язань АТ КБ «Приватбанк» займають кошти клієнтів. Обсяг коштів клієнтів зріс з 231,4 млрд грн у 2019 році до 549,7 млрд грн у 2023 році, що становить приріст на 137,6%. Таке суттєве збільшення коштів клієнтів свідчить про високий рівень довіри до банку та його здатність залучати депозити населення та бізнесу.

Загальний обсяг зобов'язань АТ КБ «Приватбанк» зріс з 259,6 млрд грн у 2019 році до 601,8 млрд грн у 2023 році, що відповідає приросту на 131,8%.

Співвідношення власного капіталу до зобов'язань АТ КБ «Приватбанк» у 2023 році становило 1:7,1, що свідчить про значний рівень левериджу банку. Однак, враховуючи специфіку банківської діяльності, такий рівень левериджу є допустимим за умови ефективного управління ризиками та забезпечення достатньої ліквідності.

В межах політики формування фінансових результатів спостерігаються наступні тенденції. Загальний обсяг процентних доходів збільшився з 33,8 млрд грн у 2019 році до 66,2 млрд грн у 2023 році, що відповідає приросту на 95,9%.

Найбільш суттєве зростання процентних доходів відбулося за рахунок операцій з цінними паперами, які зросли з 0,0 млрд грн у 2019 році до 37,8 млрд грн у 2023 році.

Процентні доходи від операцій з юридичними особами демонструють нестабільну динаміку, знизившись з 14,8 млрд грн у 2019 році до 2,1 млрд грн у 2020 році, а потім поступово зростаючи до 8,1 млрд грн у 2023 році. Процентні доходи від операцій з фізичними особами коливалися в межах від 15,8 млрд грн до 20,3 млрд грн протягом аналізованого періоду (табл. 2.3).

Прибуток після оподаткування зріс з 32,6 млрд грн у 2019 році до 37,8 млрд грн у 2023 році, що відповідає приросту на 16,0%, тобто загалом ефективність роботи банку посилюється.

Підводячи підсумок, зазначимо, що АТ КБ «Приватбанк» демонструє стійку тенденцію до скорочення мережі відділень, зменшивши їх кількість на 41,3% з 1928 у 2019 році до 1132 у 2023 році.

Банк нарощує свої активи, збільшивши їх загальну вартість на 59,4% з 552,1 млрд грн у 2019 році до 879,8 млрд грн у 2023 році, при цьому значну частку активів складають цінні папери та боргові інструменти.

Таблиця 2.3.

Зміна вартості процентних доходів та витрат
АТ КБ «Приватбанк» в 2019-2023 рр., млрд грн.

Показники	2019	2020	2021	2022	2023	Абсолютний приріст, +, -	Відносний приріст, %
Процентні доходи	33,8	33,6	35,9	43,7	66,2	32,4	95,73
доходи від операцій з юридичними особами	14,8	2,1	2,4	3,9	8,1	-6,7	-45,01
доходи від операцій з фізичними особами	19,0	18,2	18,2	15,8	20,3	1,3	6,68
доходи від операцій з цінними паперами	0,0	13,3	15,3	24,0	37,8	37,8	-
Процентні витрати	14,2	12,0	6,5	3,8	6,6	-7,6	-53,32
витрати від операцій з юридичними особами	2,9	1,5	0,4	0,4	0,3	-2,5	-89,12
витрати від операцій з фізичними особами	11,3	10,5	6,1	3,3	6,3	-5,0	-44,25
Чистий процентний дохід/(Чисті процентні витрати)	19,7	21,6	29,3	39,9	59,6	40,0	203,16
Всього доходів	47,6	53,5	50,9	73,2	101,6	54,0	113,37
Адміністративні та інші операційні витрати	14,7	18,6	21,6	22,2	24,4	9,7	66,23
Всього витрат	15,0	29,2	15,9	38,6	28,9	13,8	92,14
Прибуток/(збиток) до оподаткування	32,6	24,3	35,1	34,7	72,8	40,2	123,15
Витрати на податок на прибуток	0,0	0,0	0,0	4,5	35,0	35,0	-
Прибуток/(збиток) після оподаткування	32,6	24,3	35,1	30,2	37,8	5,2	15,81

Джерело: складено автором на основі [2]

АТ КБ «Приватбанк» показує позитивну динаміку зростання доходів, особливо процентних доходів від операцій з цінними паперами, що зросли з 0,0 млрд грн у 2019 році до 37,8 млрд грн у 2023 році, а також збільшення прибутку після оподаткування на 16,0% з 32,6 млрд грн до 37,8 млрд грн за аналізований період.

2.2 Аналіз інновацій та інноваційних технологій в діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Досліджувана організація має в арсеналі велику кількість інновацій. АТ КБ «Приватбанк» розробив мобільний та онлайн-додаток Приват24, що надають доступ до ряду функцій для своїх клієнтів. Dodatok дозволяє користувачам здійснювати грошові перекази, оплачувати рахунки, керувати своїми рахунками, замовляти послуги та отримувати інформацію про транзакції в режимі реального часу.

Аналізуючи дані щодо зміни кількості користувачів Приват24 у 2019-2023 роках, можна спостерігати стабільне зростання популярності додатку. У 2021 році кількість користувачів досягла 13,5 мільйонів осіб, що свідчить про високий рівень довіри та задоволеності клієнтів послугами, які надає Приват24. Незважаючи на незначне зменшення кількості користувачів у 2022 році до 12,0 мільйонів осіб, що можна пояснити впливом зовнішніх факторів, у 2023 році спостерігається відновлення зростання, і кількість користувачів знову сягає 13,5 мільйонів осіб.

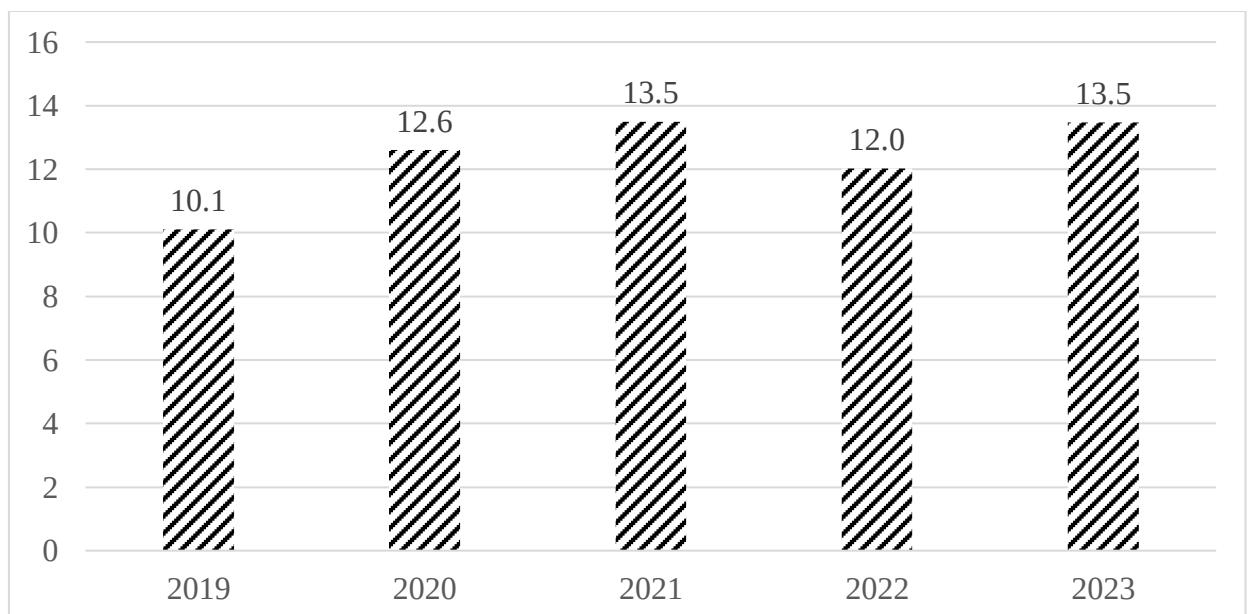


Рис. 2.2 Зміна кількості користувачів Приват24 в 2019-2023 рр., млн осіб

Джерело: складено автором на основі [19; 20; 32]

Ці дані демонструють ефективність стратегії АТ КБ «Приватбанк» щодо впровадження інноваційних технологій та розвитку цифрових послуг. Збільшення кількості користувачів Приват24 вказує на те, що банк успішно задовольняє потреби своїх клієнтів та забезпечує зручний доступ до фінансових послуг.

АТ КБ «Приватбанк» створив маркетингову програму для власників веб-сайтів та інших цифрових ресурсів, яка дозволяє їм отримувати винагороду за підключення нових клієнтів до банку. Ця програма функціонує таким чином: власники онлайн-ресурсів розміщують на своїх платформах рекламні матеріали або посилання, що ведуть на сторінку оформлення банківських продуктів Приватбанку. Коли користувач переходить за цим посиланням і стає клієнтом банку, власник ресурсу отримує грошову винагороду (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Параметри програми АТ КБ «Приватбанк» щодо оплати власникам сайтів та інших онлайн-ресурсів за підключення нових клієнтів

Маркетинговий захід	Пропозиція вебмайстрам	Сума нагороди, грн.	еСРС, грн.	CR	% затвердження	Категорія
ПриватБанк карти Gold + Універсальна	Видана карта Універсальна Gold	51	0,92	2	14	банки

Джерело: складено автором на основі[52]

Аналізуючи параметри програми АТ КБ «Приватбанк» щодо оплати власникам сайтів та інших онлайн-ресурсів за підключення нових клієнтів, можна відзначити привабливі умови для учасників. Зокрема, за кожну видану карту Універсальна Gold власник ресурсу отримує винагороду в розмірі 51 гривні. Ця сума є досить конкурентоспроможною на ринку маркетингових програм в банківській сфері.

Ефективність програми підтверджується показником еСРС (ефективна ціна за клік), який становить 0,92 гривні. Це означає, що Приватбанк витрачає в середньому менше однієї гривні на залучення одного потенційного клієнта

через рекламні матеріали на онлайн-ресурсах. Такий низький показник eCPC свідчить про високу рентабельність маркетингової програми для банку.

Коефіцієнт конверсії (CR) в 2% демонструє, що кожен 50-й користувач, який переходить за рекламним посиланням, стає клієнтом банку і оформлює карту Універсальна Gold. Цей показник є досить високим для банківської сфери та підтверджує ефективність маркетингової стратегії Приватбанку. Крім того, відсоток затвердження заявок на оформлення карти становить 14%. Це означає, що кожна сьома заявка, подана через маркетингову програму, успішно проходить процес верифікації та затвердження банком.

Також АТ КБ «ПриватБанк» активно впроваджує інновації та інноваційні технології для покращення якості обслуговування клієнтів та розширення спектру послуг. Аналізуючи динаміку обсягу безпосередніх операцій клієнтів банку за допомогою інтернету в 2019-2023 роках, можна спостерігати стрімке зростання популярності онлайн-транзакцій.

Одним із напрямків інноваційної діяльності Приватбанку є розвиток системи переказів з карти на карту, зокрема через інтернет. У 2019 році обсяг таких операцій становив 434 мільярди гривень, а вже у 2022 році цей показник досяг рекордних 1596 мільярдів гривень. Це свідчить про те, що банк успішно впровадив технологічні рішення, які дозволяють клієнтам швидко та безпечно здійснювати грошові перекази онлайн. Використання сучасних протоколів шифрування та автентифікації забезпечує надійний захист транзакцій та персональних даних користувачів (Рис. 2.3).

Іншим важливим аспектом інноваційної діяльності Приватбанку є розвиток електронної комерції та онлайн-платежів. Обсяг купівлі товарів і послуг в інтернеті за допомогою платіжних інструментів банку зріс з 278 мільярдів гривень у 2019 році до 514,6 мільярдів гривень у 2022 році, що демонструє, що Приватбанк ефективно співпрацює з інтернет-магазинами та сервісами, надаючи клієнтам зручні та безпечні способи оплати онлайн. Завдяки інтеграції платіжних шлюзів та розвитку технологій 3D Secure, банк забезпечує високий рівень захисту транзакцій та мінімізує ризики шахрайства.

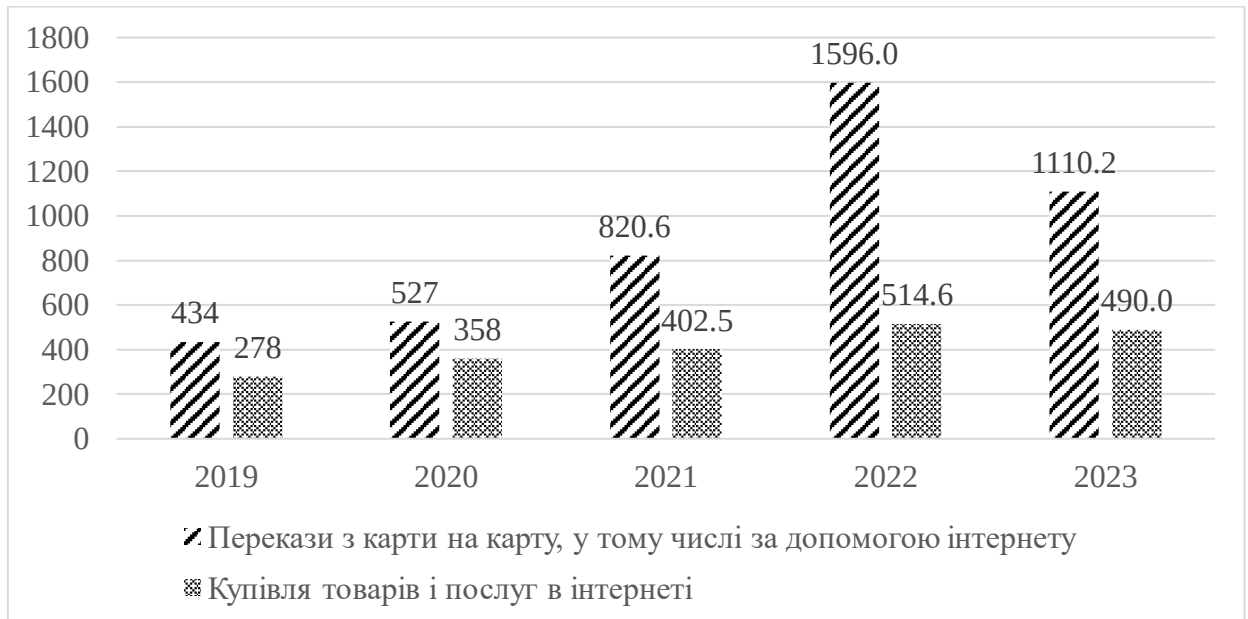


Рис. 2.3 Динаміка обсягу безпосередніх операцій клієнтів АТКБ «ПриватБанк» за допомогою інтернету в 2019-2023 рр., млрд грн.

Джерело: складено автором на основі [12;37;34;35;36]

Варто зазначити, що в 2023 році спостерігається певне зниження обсягу переказів з карти на карту (до 1110,2 мільярдів гривень) та купівлі товарів і послуг в інтернеті (до 490 мільярдів гривень) порівняно з попереднім роком, що пояснюється впливом зовнішніх економічних факторів та зміною споживчої поведінки.

АТ КБ «Приватбанк» активно впроваджує передові технології, такі як великі дані та аналітику[5], для оптимізації своїх процесів. Технології BigData забезпечують ефективне управління інформацією в Приватбанку. Банк збирає та зберігає величезні обсяги структурованих та неструктурованих даних з різних джерел, таких як транзакції клієнтів, соціальні мережі, веб-логи та сенсори. Використовуючи інструменти обробки великих даних, такі як Hadoop та Spark, Приватбанк здатний швидко аналізувати ці дані та отримувати цінні інсайти. Це дозволяє банку краще розуміти поведінку клієнтів, виявляти шахрайські операції в режимі реального часу, оптимізувати ризик-менеджмент та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Аналітика даних є невід'ємною частиною діяльності Приватбанку та дозволяє отримувати глибокі знання про клієнтів та ринок. Банк використовує передові методи аналізу даних, такі як предиктивна аналітика, сегментація клієнтів та аналіз часових рядів, для виявлення трендів, закономірностей та прихованих взаємозв'язків. Ці інсайти допомагають Приватбанку краще розуміти потреби клієнтів, оптимізувати маркетингові кампанії, персоналізувати пропозиції продуктів та послуг, а також виявляти потенційні можливості для зростання бізнесу. Крім того, аналітика даних дозволяє банку ефективно управляти ризиками, виявляти шахрайські операції та забезпечувати відповідність регуляторним вимогам.

Підводячи підсумок, зазначимо, що АТ КБ «Приватбанк» активно впроваджує інновації, такі як мобільний та онлайн-додаток Приват24, що забезпечує зручність та ефективність банківських послуг для клієнтів. Банк також успішно реалізує маркетингову програму для власників веб-сайтів та інших цифрових ресурсів, яка демонструє високу рентабельність з показником eCPS у 0,92 грн та коефіцієнтом конверсії у 2%. Використання великих даних та аналітики дозволяє Приватбанку оптимізувати процеси, персоналізувати послуги та приймати обґрунтовані рішення, зміцнюючи свої позиції на ринку як лідера цифрової трансформації в банківському секторі України.

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

Що ж до ефективності процесу, то це питання є складним, а тому доцільно розглянути різні за своєю суттю показники. Аналіз рівня конкурентоспроможності мобільного додатку Приват24 у маркеті Iphone свідчить про високу ефективність управління інноваціями АТ КБ «Приватбанк». Приват24 має середню оцінку 4,9 з 5 можливих, що є одним з найвищих показників серед представлених банків. Значення базується на 395

тисячах відгуків користувачів, що вказує на значну популярність та задоволеність клієнтів функціоналом та зручністю використання додатку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

Рівень конкурентоспроможності мобільного додатку

Приват24 у маркеті Iphone

Банк	Кількість оцінок, тис. од.	Середня оцінка (з 5 можливих)	Місце за популярністю серед онлайн-додатків в категорії Фінанси
Приват24	395	4,9	6
Монобанк	744	4,9	4
Ощад24	14	4,4	14
Сенс Банк	13	4	24
Абанк24	145	4,8	13
ПУМБ	34	4,8	10
УкрСиб Онлайн	99	4,7	30
Райффайзен	62	4,8	21
Ізібанк	1,5	3	35
ОТП-банк	42	4,8	25

Джерело: власне дослідження на основі [32; 25; 46]

Попри високу середню оцінку, Приват24 займає 6 місце за популярністю серед онлайн-додатків у категорії Фінанси. Це свідчить про наявність сильних конкурентів на ринку, таких як Монобанк, який має таку ж середню оцінку 4,9, але базується на значно більшій кількості відгуків - 744 тисячі. Однак, враховуючи масштаби діяльності та клієнтську базу Приватбанку, 6 місце у рейтингу популярності є достойним результатом та підтверджує ефективність стратегії цифровізації банку.

Порівнюючи показники Приват24 з іншими банками, можна відзначити, що додаток має вищу середню оцінку, ніж у більшості конкурентів, таких як Ощад24 (4,4), Сенс Банк (4,0), УкрСиб Онлайн (4,7) та Ізібанк (3,0). Це вказує на те, що Приватбанк успішно впроваджує інноваційні рішення та забезпечує високу якість обслуговування клієнтів через мобільний додаток.

Про ефективність онлайн-інновацій також свідчить рівень середнього чеку. При переказах з карти на карту, включаючи перекази через Інтернет, індикатор демонструє значні коливання протягом досліджуваного періоду. У 2019 році цей показник становив 1610 грн, після чого відбувається його зниження до 1444 грн у 2020 році та 1001 грн у 2021 році. Однак, у 2022 році середній чек переказів стрімко зріс до 1992 грн, що майже вдвічі перевищує значення 2021 року. У 2023 році цей показник дещо знизився до 1923 грн, але залишився на високому рівні порівняно з попередніми роками (Рис. 2.4).

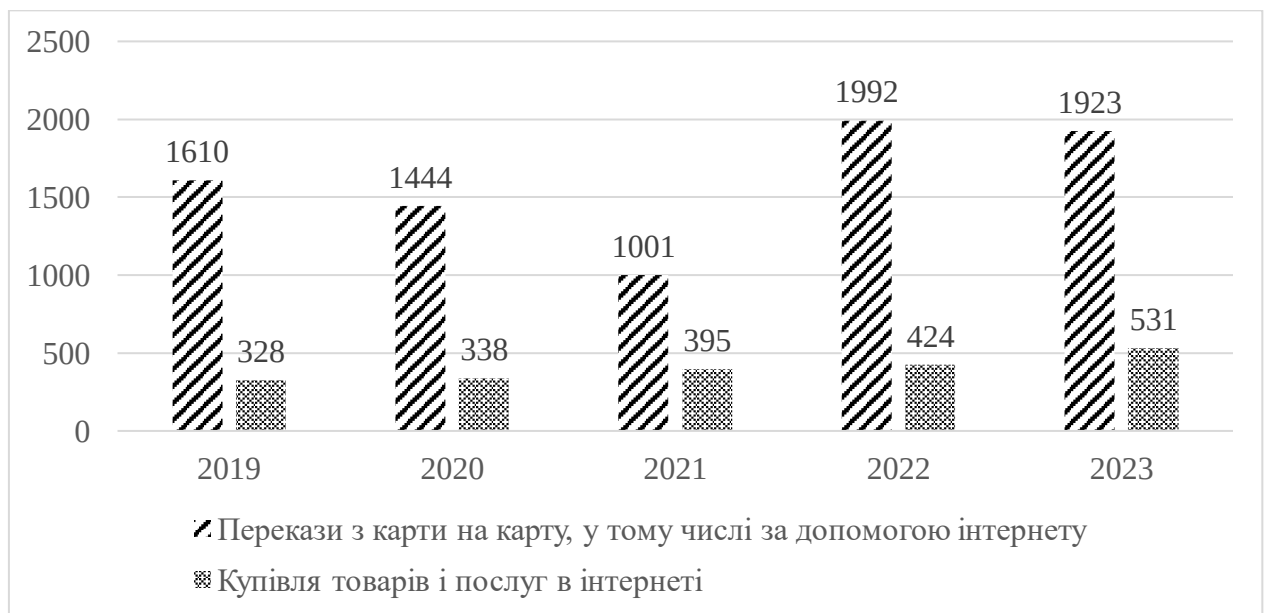


Рис.2.4 Зміна розміру середнього чеку по переказам по картам та операціям купівлі в Інтернеті АТ КБ «Приватбанк» у 2019-2023 рр., грн.

Джерело: складено автором на основі[37]

Щодо середнього чеку купівлі товарів і послуг в Інтернеті, то спостерігається стабільна тенденція до зростання протягом 2019-2023 рр. У

2019 році середній чек становив 328 грн, і щороку цей показник поступово збільшувався: до 338 грн у 2020 році, 395 грн у 2021 році, 424 грн у 2022 році та 531 грн у 2023 році. Це свідчить про зростання популярності онлайн-покупок серед клієнтів Приватбанку та збільшення їх готовності витратити більші суми на придбання товарів і послуг через Інтернет.

Середній чек переказів через платіжні термінали демонструє нестабільну динаміку протягом досліджуваного періоду. У 2019 році індикатор становив 241 грн, після чого спостерігалось його зниження до 229 грн у 2020 році. Проте, у 2021 році середній чек зріс до 238 грн, а у 2022 році стрімко збільшився до 328 грн. У 2023 році тенденція продовжилася, і показник досяг 339 грн, що є найвищим значенням за весь аналізований період (Рис. 2.5).

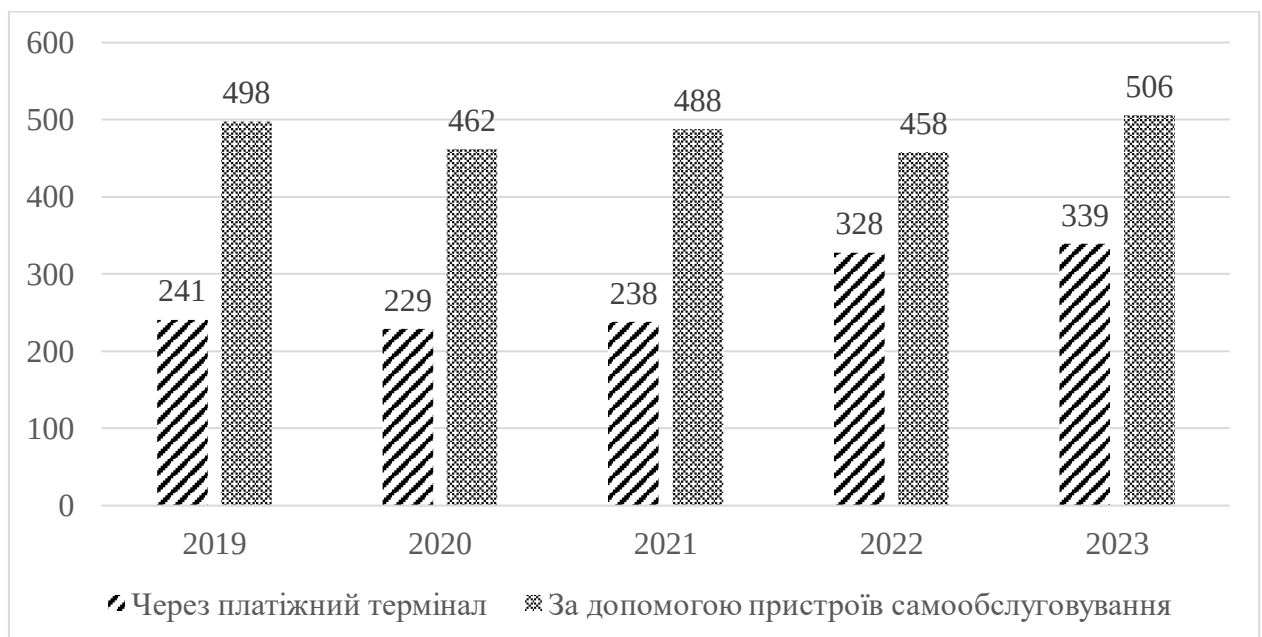


Рис.2.5 Зміна розміру середнього чеку по переказам по операціям через платіжний термінал та пристрої самообслуговування АТ КБ «Приватбанк» у 2019-2023 рр., грн.

Джерело: складено автором на основі[37]

Щодо середнього чеку переказів за допомогою пристроїв самообслуговування, спостерігаються менш виражені коливання. У 2019 році

цей показник становив 498 грн, після чого відбулося зниження до 462 грн у 2020 році. У 2021 році він зріс до 488 грн, але у 2022 році знову знизився до 458 грн. Однак, у 2023 році середній чек переказів через пристрої самообслуговування досяг 506 грн, що є найвищим значенням за період 2019-2023 рр.

Значне зростання середнього чеку переказів через платіжні термінали у 2022-2023 рр. свідчить про зміни в поведінці клієнтів та їх більшу готовність використовувати цей спосіб для переказу більших сум. Це також є результатом вдосконалення технологій та підвищення безпеки платіжних терміналів, що сприяє зростанню довіри клієнтів до цього способу переказу коштів.

Приватбанк демонструє лідерські позиції в різноманітних рейтингах, що підтверджує його статус одного з найбільш інноваційних банків України (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Місце АТ КБ «Приватбанк» у нагородах, пов'язаних із рівнем інноваційності

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

Джерело: складено автором на основі[33;7;48]

У рейтингу PaySpace Magazine Awards 2022 Приватбанк посів перше місце, що є визначним досягненням. Журі відзначило такі проекти банку, як «Кредитні канікули», «Вихід з кредитних канікул», «Реструктуризація (довгострокова)», «Платіж 2,5%» (короткострокова реструктуризація) та «Прощення частини боргу». Ці інноваційні рішення спрямовані на підтримку

клієнтів під час складних економічних умов та демонструють клієнтоорієнтованість банку.

Приватбанк також отримав перше місце в рейтингу HR-brand Ukraine 2018 за інноваційний проект «Онлайн-практика». Цей проект спрямований на розвиток та навчання співробітників банку, що свідчить про інвестиції Приватбанку в людський капітал та розуміння важливості безперервного професійного розвитку персоналу.

У рейтингу FinAwards-2023 Приватбанк знову посів перше місце, що підкреслює стабільність його інноваційної діяльності. Журі відзначило такі сервіси, як «Термінал», «Каса» (ПРРО), «Поповнення на касі», «Готівка на касі», «Інвойсинг», «Електронна звітність» та «Бюджет». Ці інноваційні рішення спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів клієнтів банку та підвищення ефективності їх фінансового управління.

Протягом усього досліджуваного періоду рентабельність власного капіталу Приватбанку значно перевищувала середній показник по галузі, що демонструє здатність банку генерувати прибуток та забезпечувати високу віддачу на інвестований капітал. Це є доказом, серед іншого, і більш ефективної інноваційної діяльності (Рис. 2.6).

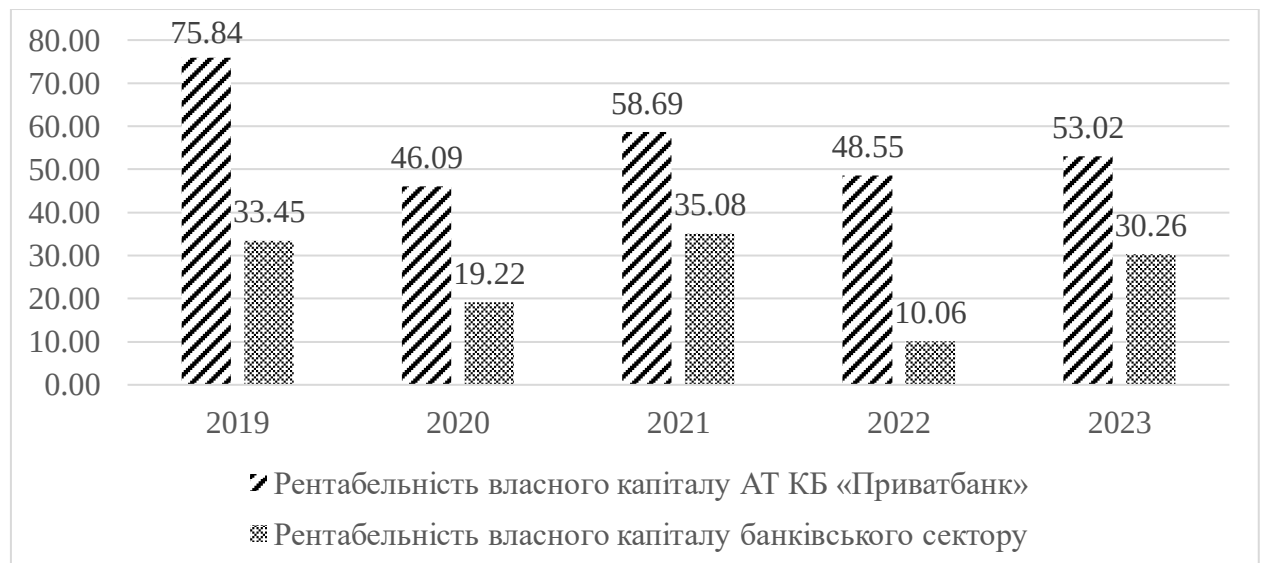


Рис.2.6 Співставлення рентабельності власного капіталу АТ КБ «Приватбанк» та середнього у галузі у 2019-2023 рр., % річних

Джерело: складено автором на основі[15;30]

У 2019 році рентабельність власного капіталу Приватбанку становила 75,84%, що більш ніж удвічі перевищувало середній показник по банківському сектору (33,45%). У 2023 році рентабельність власного капіталу Приватбанку зросла до 53,02%, що значно перевищує середній показник по банківському сектору (30,26%). Це підтверджує, що Приватбанк продовжує ефективно управляти інноваціями та забезпечувати високу віддачу на інвестований капітал.

Висновки до розділу 2

Підводячи підсумок, відзначимо, що в процесі аналізу практики управління інноваційною діяльністю АТ КБ «Приватбанк» визначено такі аспекти:

- надано характеристику діяльності АТ КБ «Приватбанк». За період з 2019 по 2023 рік АТ КБ «Приватбанк» оптимізував свою мережу відділень, скоротивши їх число на 796 одиниць, що становить зниження на 41,3%. Вартість активів банку зросла на 327,7 млрд грн або на 59,4%, досягнувши 879,8 млрд грн у 2023 році, при цьому банк активно інвестує в цінні папери та боргові інструменти. Фінансові результати АТ КБ «Приватбанк» покращилися, про що свідчить зростання процентних доходів на 95,9%, особливо від операцій з цінними паперами, які збільшилися на 37,8 млрд грн, а також збільшення прибутку після оподаткування з 32,6 млрд грн у 2019 році до 37,8 млрд грн у 2023 році;

- проаналізовано інновації та інноваційні технології в діяльності АТ КБ «Приватбанк». Організація демонструє стрімке зростання популярності онлайн-транзакцій завдяки розвитку системи переказів з карти на карту та електронної комерції, про що свідчить збільшення обсягу операцій до 1596 млрд грн у 2022 році. Інноваційний підхід банку до маркетингу, зокрема програма співпраці з власниками онлайн-ресурсів, показує високу

ефективність з винагородою у 51 грн за кожну видану карту та відсотком затвердження заявок у 14%. Застосування передових технологій, таких як BigData та аналітика, є факторами успіху Приватбанку у цифрову епоху, дозволяючи оптимізувати процеси, персоналізувати послуги та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів;

- здійснено оцінку ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк». Він демонструє високу ефективність управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями, що підтверджується лідерськими позиціями у рейтингах інноваційності та високою середньою оцінкою мобільного додатку Приват24 (4,9 з 5). Банк успішно впроваджує інноваційні рішення, такі як «Кредитні канікули», «Онлайн-практика» та сервіси для бізнесу, що відповідають потребам клієнтів та оптимізують бізнес-процеси. Стабільно висока рентабельність власного капіталу Приватбанку, яка значно перевищує середні показники по галузі (53,02% проти 30,26% у 2023 році), свідчить про раціональність управління інноваціями та здатність генерувати прибуток.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ В УКРАЇНІ

3.1. Міжнародний досвід управління банківськими інноваціями в банківській сфері

Завдяки сучасним технологіям у світі з'являється велика кількість інновацій, що реалізуються у банківських установах. Наприклад, важливими інноваціями є наступні (Рис. 3.1):

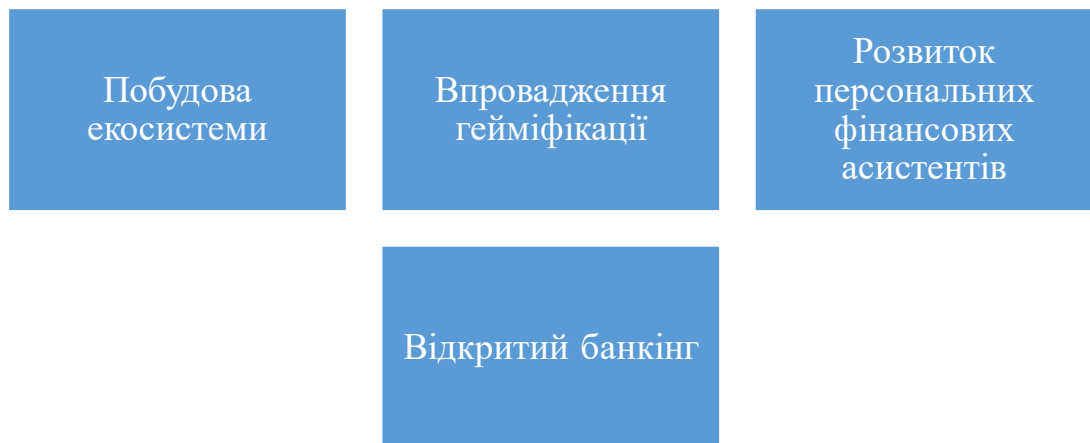


Рис. 3.1 Приклад міжнародних банківських інновацій

Джерело: складено автором

Побудова екосистеми дозволяє банкам вийти за рамки традиційних фінансових послуг та надавати клієнтам комплексні рішення. Банківська екосистема передбачає створення інтегрованої мережі продуктів, послуг та сервісів, які доповнюють та розширюють основну пропозицію банку. Ця концепція включає як фінансові, так і нефінансові продукти, що дозволяє банкам задовольняти різноманітні потреби клієнтів та створювати додаткову цінність.

Яскравим прикладом побудови екосистеми є діяльність таких західних банків, як JPMorgan Chase та Wells Fargo. JPMorgan Chase активно розвиває

свою екосистему, пропонуючи клієнтам широкий спектр фінансових послуг, включаючи банківські рахунки, кредитні картки, іпотечні кредити та інвестиційні продукти. Водночас, банк доповнює свою пропозицію нефінансовими сервісами, такими як послуги з подорожей, бронювання готелів та авіаквитків через партнерські програми. Це дозволяє клієнтам отримувати комплексний досвід та задовольняти різноманітні потреби в рамках єдиної екосистеми.

Wells Fargo, в свою чергу, розширює свою екосистему за рахунок партнерства з технологічними компаніями та стартапами. Банк співпрацює з фінтех-компаніями для впровадження інноваційних рішень у сферах мобільного банкінгу, платежів та управління фінансами. Крім того, Wells Fargo пропонує своїм клієнтам додаткові послуги, такі як страхування, інвестиційне консультування та послуги з нерухомості. Ця стратегія дозволяє банку створювати цілісну екосистему, яка охоплює різні аспекти життя клієнтів.

Відкритий банкінг впливає на трансформацію банківської галузі, дозволяє небанківським фінансовим компаніям та банкам співпрацювати з метою надання клієнтам персоналізованих та більш доступних фінансових послуг [47]. Концепція базується на використанні банківських API (прикладних програмних інтерфейсів), які дають змогу розробникам третіх сторін безпечно отримувати доступ до фінансових даних клієнтів без порушення вимог щодо відповідності даних.

Завдяки відкритому банкінгу фінансові установи мають можливість створювати інноваційні продукти та послуги, що відповідають потребам сучасних споживачів. Прикладом успішного впровадження концепції відкритого банкінгу є турецький стартап BirAPI, який розробляє рішення для банків, щоб відповідати вимогам Директиви про платіжні послуги 2 (PSD2) та відкритого банкінгу. Компанія встановлює та захищає канали сумісності між банками та споживачами, забезпечуючи безперебійну взаємодію між учасниками фінансової екосистеми.

Одним із рішень, запропонованих BirAPI, є «Consent Management» (Управління згодою), яке враховує вимоги сумісності PSD2 та надає банкам інструменти для покращення управління відповідністю. Крім того, стартап пропонує портали для розробників, API-шлюзи та рішення для інформаційних панелей, що дозволяють ефективно керувати відповідністю PSD2. Ці інструменти допомагають банкам адаптуватися до нових регуляторних вимог та одночасно розширювати спектр послуг, доступних для клієнтів.

Впровадження відкритого банкінгу сприяє розвитку фінансової залученості широких груп населення, оскільки дозволяє НБФК та іншим учасникам ринку розробляти послуги, орієнтовані на недостатньо обслуговувані сегменти. Завдяки доступу до фінансових даних клієнтів через API ці компанії можуть створювати персоналізовані пропозиції, що відповідають специфічним потребам різних груп споживачів. Таким чином, відкритий банкінг сприяє розширенню доступу до фінансових послуг та покращенню фінансового добробуту населення.

Розвиток персональних фінансових асистентів є важливим напрямком інновацій у банківській сфері, який дозволяє надавати клієнтам персоналізовані послуги з управління фінансами. Одним із прикладів успішної реалізації цієї концепції є стартап Genify, що базується в ОАЕ. Компанія пропонує API для персонального фінансового менеджера на основі штучного інтелекту (AI Personal Financial Manager API). Цей програмний інтерфейс використовує моделі машинного навчання та інтелектуальну систему на основі правил для надання інсайтів щодо витрат та бюджетування клієнтів банків[47].

Завдяки використанню API від Genify, банки мають можливість надавати своїм клієнтам персоналізовані рекомендації щодо управління фінансами. Автоматична система бюджетування стартапу дозволяє розраховувати індивідуальні щомісячні бюджети для кожного клієнта, враховуючи його унікальні фінансові потреби та звички. Банки використовують програмну панель управління Genify Dashboard для налаштування API та моніторингу взаємодії з клієнтами.

Використання персональних фінансових асистентів, таких як рішення від Genify, дозволяє банкам значно покращити якість обслуговування клієнтів. Завдяки рекомендаціям та автоматизованому бюджетуванню, клієнти отримують цінні інсайти щодо управління своїми фінансами. Це сприяє підвищенню фінансової грамотності та дисципліни серед користувачів банківських послуг. Крім того, надання персоналізованих фінансових порад допомагає зміцнити довіру та лояльність клієнтів до банку.

Впровадження гейміфікації в банківській сфері набуває все більшої популярності як інноваційний підхід до залучення та утримання клієнтів. Цей термін передбачає використання ігрових елементів та механік у неігрових контекстах, таких як банківські послуги, з метою підвищення мотивації, залученості та задоволеності користувачів. Згідно зі статистикою, понад 70% компаній зі списку Global 2000, який включає провідні світові організації, використовують гейміфіковані елементи в тій чи іншій формі. Серед них такі визнані лідери банківської індустрії, як Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo та Bank of China [49].

Ефективність впровадження гейміфікації в банківській сфері підтверджується реальними прикладами. Зокрема, тейхаський банк Extraco застосував гейміфікований процес для інформування клієнтів про зміни в системі обслуговування рахунків. Гра проводила користувачів через пояснення причин та переваг нової системи, що дозволило підвищити коефіцієнт конверсії з 2% до 14%, а також збільшити кількість нових клієнтів на 700%. Цей приклад демонструє, як гейміфікація може сприяти ефективній комунікації зі споживачами та стимулювати їх активну участь у банківських процесах.

Гейміфікація в банківській сфері може приймати різні форми, такі як системи винагород, значки досягнень, рівні прогресу та змагальні елементи. Ці механіки заохочують клієнтів виконувати певні дії, наприклад, здійснювати регулярні транзакції, використовувати мобільний банкінг або досягати фінансових цілей. Завдяки гейміфікації банки можуть створювати більш

інтерактивний та захоплюючий досвід для своїх клієнтів, що сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом та підвищенню лояльності.

Підводячи підсумок, зазначимо, що у банківській сфері активно впроваджуються інновації, такі як побудова екосистем (JPMorgan Chase, Wells Fargo), відкритий банкінг (турецький стартап BirAPI) та персональні фінансові асистенти (стартап Genify з ОАЕ). Гейміфікація також набуває популярності серед провідних світових банків (Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo, Bank of China) як інструмент залучення та утримання клієнтів.

3.2. Шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк»

Для посилення положення АТ КБ «Приватбанк» слід використовувати штучний інтелект. Він є одним із найефективніших способів підвищення ефективності банківського бізнесу. ШІ може бути застосований у різноманітних сферах банківської діяльності, таких як автоматизація процесів, персоналізація обслуговування клієнтів, виявлення шахрайства, управління ризиками та прийняття рішень. Впровадження технологій ШІ дозволяє банкам оптимізувати операційні витрати, покращити якість обслуговування клієнтів та підвищити загальну ефективність бізнесу.

Аналізуючи дані щодо потенційної частки ШІ у створенні доданої вартості при подальшому розвитку бізнес-моделі банку, можна зробити висновок, що просунутий ШІ має значний потенціал для збільшення доданої вартості. Згідно з наведеними даними, частка доданої вартості, створеної за допомогою просунутого ШІ, становитиме найближчим часом 35,36% від загальної суми доданої вартості, тоді як традиційні технології складають 64,64%. Ці показники свідчать про те, що впровадження просунутих технологій ШІ може суттєво вплинути на створення доданої вартості в банківському секторі (Рис. 3.3).

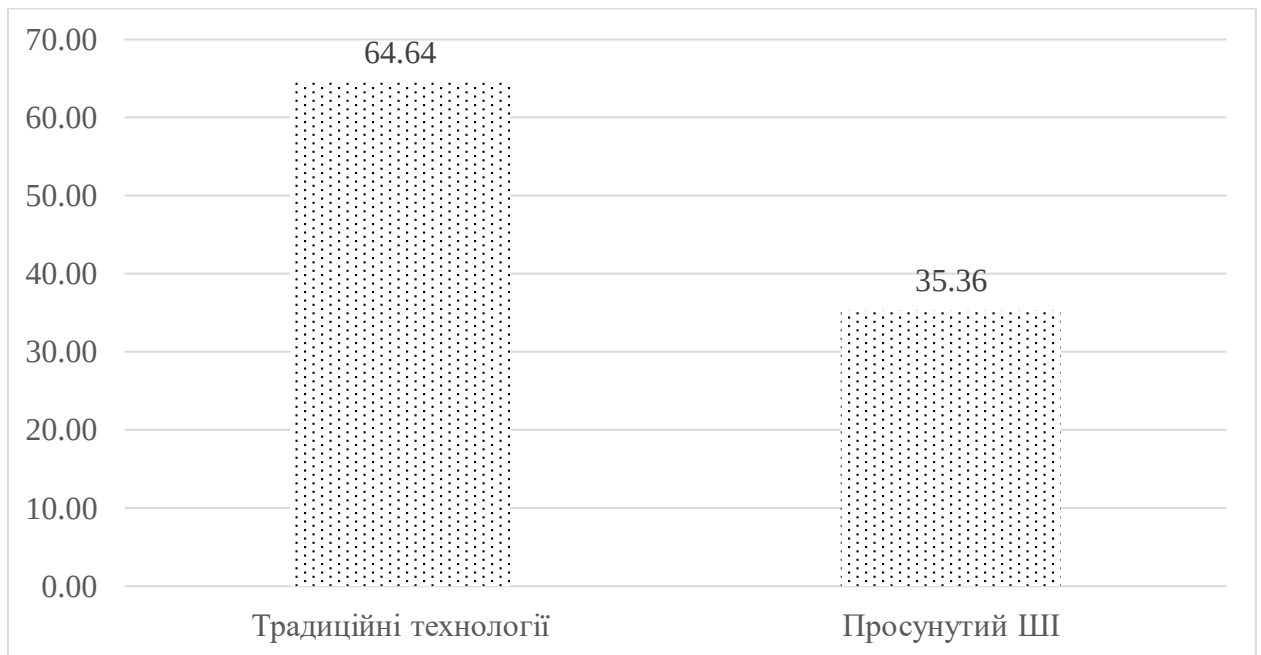


Рис. 3.3 Потенційна частка ІІІ у створення доданої вартості при подальшому розвитку бізнес-моделі банку загалом, %

Джерело: складено автором на основі [45]

Застосування ІІІ в банківській сфері відкриває нові можливості для персоналізації обслуговування клієнтів, що важливо у контексті підвищення задоволеності та лояльності клієнтів. ІІІ дозволяє аналізувати великі обсяги даних про клієнтів, виявляти закономірності та тенденції, і на основі цього пропонувати індивідуальні фінансові рішення та послуги. Крім того, ІІІ може бути використаний для автоматизації процесів обслуговування клієнтів, таких як чат-боти та віртуальні асистенти, що дозволяє надавати швидку та ефективну підтримку клієнтам у режимі 24/7.

Ще однією важливою сферою застосування ІІІ в банківському бізнесі є виявлення та попередження шахрайства. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних та виявляти підозрілі шаблони поведінки, ІІІ може допомогти банкам ідентифікувати потенційні випадки шахрайства в режимі реального часу. Це дозволяє мінімізувати фінансові втрати та забезпечити безпеку транзакцій клієнтів.

Аналіз даних щодо потенційної частки ІІІ у створенні доданої вартості при подальшому розвитку бізнес-моделі банку у розрізі напрямків діяльності показує, що ІІІ має значний потенціал для впливу на різні сфери банківського бізнесу. Найбільший потенціал ІІІ спостерігається у таких напрямках, як фінанси та ІТ, а також інші операції, де частка ІІІ у створенні доданої вартості становить 100%. Це свідчить про те, що впровадження технологій ІІІ у цих сферах може призвести до суттєвого підвищення ефективності та оптимізації процесів (Рис. 3.4).

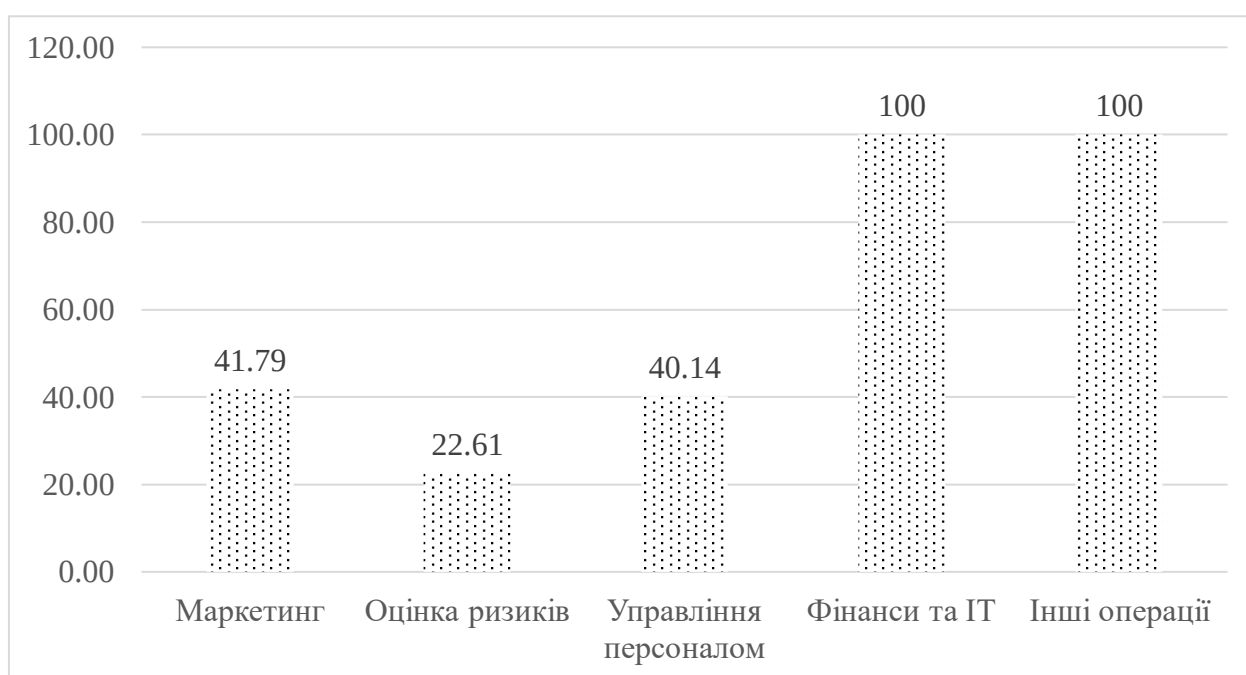


Рис. 3.4 Потенційна частка ІІІ у створення доданої вартості при подальшому розвитку бізнес-моделі банку у розрізі напрямків діяльності, %

Джерело: складено автором на основі [45]

У сфері маркетингу банку потенційна частка ІІІ у створенні доданої вартості становить 41,79%. ІІІ може бути використаний для аналізу даних про клієнтів, сегментації цільової аудиторії та персоналізації маркетингових кампаній. Застосування ІІІ у маркетингу дозволяє підвищити ефективність рекламних кампаній, покращити таргетинг та збільшити конверсію.

Щодо управління персоналом, потенційна частка ІІІ у створенні доданої вартості складає 40,14%. ІІІ може бути використаний для автоматизації процесів рекрутингу, аналізу резюме та відбору кандидатів. Крім того, ІІІ може допомогти в оцінці продуктивності співробітників, прогнозуванні плинності кадрів та оптимізації розподілу робочих завдань.

У сфері оцінки ризиків потенційна частка ІІІ у створенні доданої вартості становить 22,61%. Застосування ІІІ для аналізу кредитних ризиків, виявлення шахрайства та моніторингу транзакцій дозволяє підвищити точність оцінки ризиків та мінімізувати потенційні збитки банку.

На основі таких даних можна розрахувати очікуваний ефект для самого банку. Зокрема, у випадку використання ІІІ чистий процентний дохід банку може зрости з поточного рівня у 59,62 млрд грн до 92,2 млрд грн, що становить приріст у 32,6 млрд грн або 54,7%. Такий суттєвий ефект від впровадження ІІІ обумовлений здатністю цих технологій оптимізувати процеси ціноутворення, персоналізувати пропозиції для клієнтів та підвищувати ефективність управління ризиками (Рис. 3.5).

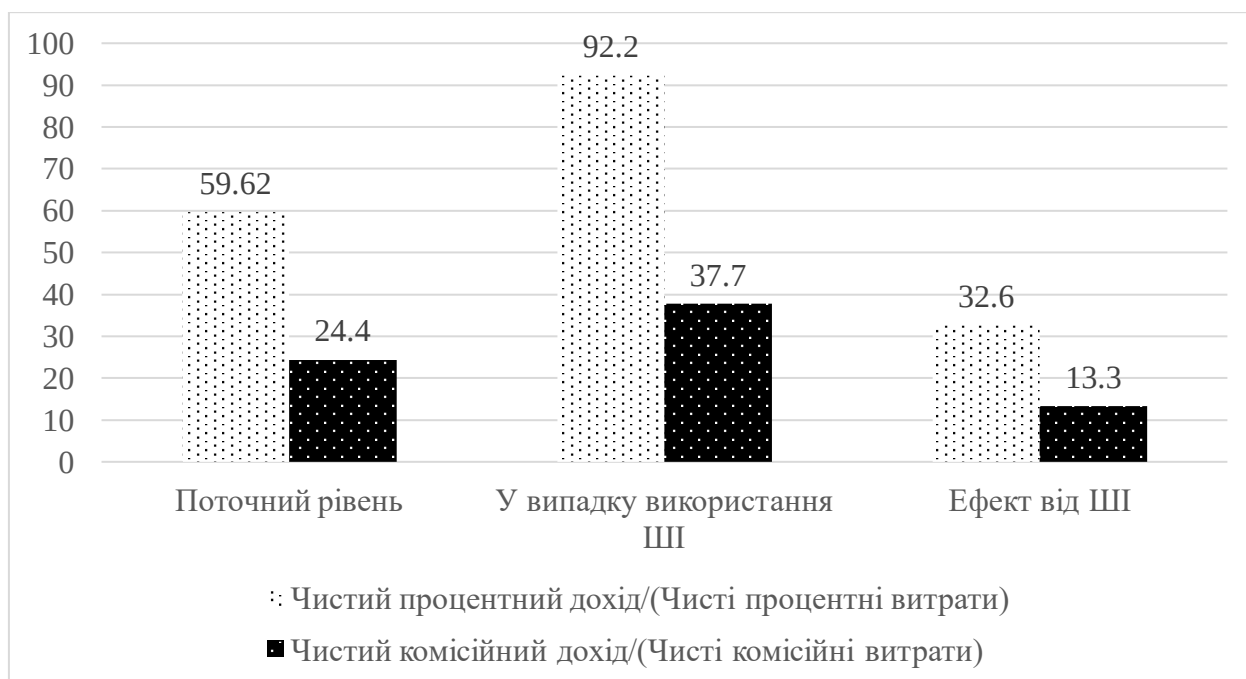


Рис. 3.5 Фінансовий вплив посилення акценту на ІІІ у стратегічному вимірі АТ КБ «Приватбанк», млрд грн.

Джерело: складено автором на основі [45]

Чистий комісійний дохід АТ КБ «Приватбанк» також демонструватиме значний потенціал зростання при посиленні акценту на ШІ. У випадку використання ШІ чистий комісійний дохід може збільшитися з 24,4 млрд грн до 37,7 млрд грн, що відповідає ефекту від ШІ у розмірі 13,3 млрд грн або 54,5%. Такий приріст буде досягнутий за рахунок персоналізації комісійних продуктів та послуг, оптимізації тарифної політики та підвищення ефективності крос-продажів.

Варто зазначити, що наведені показники ефекту від ШІ у розмірі 32,6 млрд грн для чистого процентного доходу та 13,3 млрд грн для чистого комісійного доходу є досить значними у масштабах діяльності АТ КБ «Приватбанк». Такі показники свідчать про високий потенціал використання технологій ШІ для забезпечення стабільного зростання та підвищення прибутковості банку у довгостроковій перспективі.

Впровадження ШІ у стратегічному вимірі АТ КБ «Приватбанк» дозволить банку не лише покращити фінансові показники, але й оптимізувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та посилити конкурентні позиції на ринку. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних та виявляти приховані закономірності, ШІ може допомогти банку приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення у різних сферах діяльності.

Висновки до розділу 3

Підводячи підсумок, відзначимо, що в процесі обґрунтування напрямків розвитку інноваційної діяльності банків в Україні сформульовано такі рекомендації:

- розглянуто міжнародний досвід управління банківськими інноваціями в банківській сфері. Сучасні банки активно розвивають інноваційні напрямки, зокрема створення інтегрованих екосистем (приклади - JPMorgan Chase та

Wells Fargo), впровадження відкритого банкінгу (стартап BirAPI з Туреччини) та використання персональних фінансових асистентів на основі ШІ (розробка стартапу Genify з ОАЕ). Крім того, гейміфікація стає все більш популярною серед глобальних банківських лідерів (таких як Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo та Bank of China) як засіб покращення взаємодії з клієнтами;

- запропоновано шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк». Впровадження технологій штучного інтелекту є перспективним напрямком покращення інноваційної та усієї діяльності загалом АТ КБ «Приватбанк», оскільки частка доданої вартості, створеної за допомогою просунутого ШІ, становить 35,36% від загальної суми доданої вартості. Застосування ШІ у різних напрямках діяльності банку, таких як фінанси, ІТ, маркетинг та управління персоналом, має значний потенціал для створення доданої вартості, причому у сферах фінансів та ІТ частка ШІ сягає 100%. Посилення акценту на ШІ у стратегічному вимірі АТ КБ «Приватбанк» призведе до суттєвого зростання чистого процентного доходу на 32,6 млрд грн (54,7%) та чистого комісійного доходу на 13,3 млрд грн (54,5%).

ВИСНОВКИ

У процесі вивчення теоретичних і практичних аспектів управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями сформульовано такі висновки і рекомендації:

1. Розкрито економічну сутність та значення інновацій у діяльності банків. Інновація – це нові ідеї, методи, продукти або послуги, які суттєво відрізняються від існуючих аналогів та спрямовані на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та створення додаткової цінності. Успішна реалізація інноваційних ініціатив дозволяє банкам отримувати конкурентні переваги, розширювати клієнтську базу, покращувати фінансові показники та зміцнювати свої позиції на ринку.

2. Представлено класифікацію банківських інновацій та інноваційних технологій. У цьому контексті використовуються такі ознаки, як функціональна спрямованість, контур інновацій, ринкова спрямованість, ступінь новизни та тип. Штучний інтелект, машинне навчання, аналіз великих даних, хмарні обчислення, блокчейн, Інтернет речей, біометричні технології, доповнена та віртуальна реальність є основними інноваційними технологіями, що трансформують банківський сектор.

3. Охарактеризовано механізм управління інноваційною діяльністю банків. Управління інноваційною діяльністю банків охоплює всі аспекти цього процесу, від визначення цілей до моніторингу результатів. Принципи клієнтоорієнтованості, стратегічної відповідності та безперервного вдосконалення є фундаментом для ефективного функціонування цього механізму. Застосування ряду індикаторів, інструментів та функцій дає змогу банкам успішно впроваджувати інновації, підвищувати свою конкурентоспроможність та гнучко реагувати на виклики ринкового середовища.

4. Надано характеристику діяльності АТ КБ «Приватбанк». Протягом 2019-2023 років АТ КБ «Приватбанк» зменшив кількість своїх відділень на

41,3%, заклавши 796 одиниць, що свідчить про оптимізацію банківської мережі. Банк продемонстрував зростання вартості активів на 59,4%, збільшивши їх обсяг на 327,7 млрд грн та досягнувши 879,8 млрд грн у 2023 році, при цьому диверсифікуючи свої вкладення в цінні папери та боргові інструменти. Фінансова ефективність АТ КБ «Приватбанк» покращилася, про що свідчить зростання процентних доходів на 95,9%, в основному за рахунок операцій з цінними паперами, які збільшилися на 37,8 млрд грн, а також збільшення прибутку після оподаткування на 16,0% з 32,6 млрд грн у 2019 році до 37,8 млрд грн у 2023 році.

5. Проаналізовано інновації та інноваційні технології в діяльності АТ КБ «Приватбанк». АТ КБ «Приватбанк» є лідером у впровадженні інновацій та інноваційних технологій в банківській сфері України, про що свідчить зростання кількості користувачів мобільного та онлайн-додатку Приват24 до 13,5 млн осіб у 2023 році. Ефективність маркетингової стратегії банку підтверджується привабливими умовами програми співпраці з власниками онлайн-ресурсів, де за кожен виданий картку Універсальна Gold виплачується винагорода у розмірі 51 грн. Приватбанк активно інвестує у розвиток ІТ-інфраструктури та залучення висококваліфікованих фахівців для впровадження передових рішень на основі великих даних та аналітики, що дозволяє банку залишатися флагманом цифрової трансформації в банківському секторі.

6. Здійснено оцінку ефективності управління банківськими інноваціями та інноваційними технологіями АТ КБ «Приватбанк». Висока якість роботи спеціалістів АТ КБ «Приватбанк» щодо залучення інновацій підтверджується його лідерством у престижних нагородах, таких як PaySpace Magazine Awards 2022, HR-brand Ukraine 2018 та FinAwards-2023, де банк посідав перші місця завдяки впровадженню інноваційних проєктів. Високі показники рентабельності власного капіталу Приватбанку, які стабільно перевищують середні значення по банківському сектору (наприклад, 75,84% проти 33,45% у 2019 році), є результатом ефективного управління інноваціями та оптимізації

бізнес-процесів. Мобільний додаток Приват24, який має середню оцінку користувачів 4,9 з 5 та займає 6 місце за популярністю серед фінансових додатків, демонструє успішність цифрової стратегії банку та задоволеність клієнтів.

7. Розглянуто міжнародний досвід управління банківськими інноваціями в банківській сфері. Банківська індустрія переживає період інноваційних перетворень, серед яких особливо виділяються розбудова цілісних екосистем (приклади - JPMorgan Chase і Wells Fargo), розвиток відкритого банкінгу (ініціатива турецького стартапу BirAPI) та впровадження персональних фінансових асистентів на базі штучного інтелекту (розробка компанії Genify з ОАЕ). Водночас, гейміфікація активно використовується провідними світовими банками (зокрема, Bank of America, JPMorgan Chase, Wells Fargo та Bank of China) для підвищення залученості та лояльності клієнтів. Завдяки цим інноваціям банки можуть надавати більш персоналізований та якісний сервіс, що відповідає сучасним потребам споживачів.

8. Запропоновано шляхи вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк», а саме за рахунок використання штучного інтелекту. Просунутий ШІ має потенціал створити 35,36% від загальної суми доданої вартості банку. Він має бути застосований у таких напрямках діяльності банку, як фінанси, ІТ, маркетинг та управління персоналом, де його частка у створенні доданої вартості коливається від 40% до 100%. Посилений фокус на технологіях ШІ у стратегії АТ КБ «Приватбанк» здатний забезпечити приріст чистого процентного доходу на 54,7% (32,6 млрд грн) та чистого комісійного доходу на 54,5% (13,3 млрд грн).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балицька М. В., Бровенко К. С., Фінансові технології як драйвер розвитку фінансових ринків. *Інвестиції: практика та досвід*. №9. 2021. С. 59-65.
2. Безпалый Р. В. Фінтех-інновації: передумови становлення та сучасні тенденції. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №2. С.44-49.
3. Борисюк О., Шматковська Т., Дацюк-Томчук М. Драйвери та бар'єри розвитку фінтех на фінансовому ринку. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. №3.27. С.44-53.
4. Бурмістр В. О., Осухівська Г. М., Технології розпізнавання реквізитів банківських карт. *Збірник тез доповідей IX Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів „Актуальні задачі сучасних технологій“*. №2. 2020. С. 8-8.
5. Велика цифрова трансформація та банки. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/privatbank-gerhard-bosh-pro-cifrovizaciyu-prioritetni-investiciji-y-trendi-u-bankivskomu-sektori-50377966.html> (дата перегляду: 05.11.2024).
6. Волкова Н. І., Дудар В. М. Вплив умов невизначеності на формування фінансової стратегії банку. *Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України*. 2023. №1. С.21-23.
7. Група "Приватбанк". Річний звіт. 31 грудня 2022 року. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod2_01052023_2022.pdf?_gl=1*15d9342*_ga*MTk4NTc1NTA2OC4xNjk0MDg5ODM1*_ga_C7N2L9YCYQ9*MTY5NDQ1NTk1NC4yLjAuMTY5NDQ1NTk1NC42MC4wLjA. (дата перегляду: 05.11.2024).
8. Демко М. Я., Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі інтернет: інтегрований підхід. *Інвестиції: практика та досвід*. №8. 2021. С. 55-62.
9. Демченко А. М. Інноваційні механізми ритейлу в банківському секторі України // *Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата*

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

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

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

12. Другий рік повномасштабної війни: обсяги безготівкових розрахунків зростають. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/drugiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-obsyagi-bezgotivkovih-rozrahunkiv-zrostayut> (дата перегляду: 05.11.2024).

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

14. Економічні нормативи та ліміти відкритої валютної позиції, розрахунок яких передбачено Інструкцією №368. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod4_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*M TU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9Ycq9*MTY4NjA4MjIwM y42LjEuMTY4NjA4MzMzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 12.09.2023).

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

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

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

18. Квасницька Р. С., Антонюк О. В., Діджиталізація банківської сфери в Україні: передумови, проблеми та перспективи розвитку. *Achievements and prospects of modern scientific research*. 2021. С.312-317.
19. Кількість активних клієнтів «Приват24» з початку повномасштабної війни зросла на 11%. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/05/14/105749013/> (дата перегляду: 05.11.2024).
20. Кількість користувачів Приват24 зросла до 15 млн осіб. URL: <https://finbalance.com.ua/news/kilkist-koristuvachiv-privat24-zroslo-do-15-mln-osib> (дата перегляду: 05.11.2024).
21. Кількість структурних підрозділів банків (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Kil_pidr_2023-04-01.xlsx (дата перегляду: 11.09.2023).
22. Котуранова Т. В., Вартоха Я. С., Александрова М. О., Інтернет-банкінг в Україні-інноваційний розвиток банківської сфери. *Економічний простір*. №146. 2019. С. 43-56.
23. Кузьменко, О. В., Овчаренко В. О. Тенденції розвитку сучасних банківських технологій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2019. – Вип. 24, №Ч.2. – С. 98–103. – Рез. рос., англ. – Бібліогр. : с. 102.
24. Малій О. Г. Джерела фінансового забезпечення інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 4. С. 72-77.
25. Монобанк. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ftband.mono&hl=ru> (дата перегляду: 05.11.2024).
26. Нормативи капіталу та їх складових. URL: https://static.privatbank.ua/files/dod5_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY4NjA4MjIwMjY42LjEuMTY4NjA4MzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 12.09.2023).

27. Нормативи капіталу та їх складові (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Skladovi_RK_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 12.09.2023).

28. Оборотно-сальдовий баланс банків (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/OSB_bank_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 11.09.2023).

29. Оборотно-сальдовий баланс. URL: https://static.privatbank.ua/files/Оборотно-сальдовий%20баланс%20банку%20АТ%20КБ%20ПРИВАТБАНК%20за%20с%20тано%20на%2001.05.2023.pdf?_gl=1*goqril*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YCYQ9*MTY4NjA4MjIwMy42LjEuMTY4NjA4MzM1Ny42MC4wLjA (дата перегляду: 11.09.2023).

30. Основні показники діяльності банків України. URL: https://bank.gov.ua/files/stat/Indicators_Banks_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 11.09.2023).

31. Пенюшкевич А. Ю. Прогнозування інновацій як основа ефективного розвитку банку. *КНЕУ - «Вчені записки» - збірник наукових праць*. 2022. №1. С.159-161.

32. Приват24. URL: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.privatbank.ap24&hl=ru&pli=1> (дата перегляду: 05.11.2024).

33. ПриватБанк визнали найкращим українським брендом. URL: <https://cbn.com.ua/2018/12/07/privatbank-vyznaly-najkrashhym-ukrayinskym-brendom/> (дата перегляду: 11.09.2023).

34. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток за травень-грудень 2022 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-2022-rik> (дата перегляду: 11.09.2023).

35. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, 2020 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-2020-rik> (дата перегляду: 11.09.2023).

36. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, 2021 рік. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-2021-rik> (дата перегляду: 11.09.2023).

37. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток, IV квартал 2023 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpodil-bezgotivkovih-operatsiy-z-vikoristannyam-platijnih-kartok-iv-kvartal-2023-roku> (дата перегляду: 05.11.2024).

38. Розподіл вкладів фізичних осіб та сума можливого відшкодування Фондом гарантування вкладів фізичних осіб (у розрізі банків). URL: https://bank.gov.ua/files/stat/FG_2023-05-01.xlsx (дата перегляду: 12.09.2023).

39. Семеног А. Ю. Теоретико-методологічне обґрунтування сутності фінтеху в контексті формування цифрової економіки // *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 177-184.

40. Сенів Б., Король В. Суб'єктно-об'єктний взаємозв'язок банківської системи та ринку інноваційного інвестування. *Економічний аналіз*. 2022. №32.4. С.271-278.

41. Складові розрахунку коефіцієнтів покриття ліквідністю (LCR) за всіма валютами (LCRBB) та в іноземній валюті (LCRIB). URL: https://static.privatbank.ua/files/dod10_20230501signed.pdf?_gl=1*og6fbr*_ga*MTU4NDQxMjM1OS4xNjg1MDIzMDIz*_ga_C7N2L9YCQ9*MTY4NjA4MjIwMjY42LjEuMTY4NjA4MzMyNy42MC4wLjA. (дата перегляду: 12.09.2023).

42. Теслюк С., Деркач О. Вплив фінтех-інновацій на банківський сектор України. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. №8 (22). С.139-152.

43. Угольков Є. О., Організування та оцінювання маркетингової взаємодії підприємств на основі використання інтернет-технологій. *Дис. на*

здобуття наук. ступ. канд. екон. наук (доктора філософії) за спец 8.04 . №. 2019. С. 53-54.

44. Хуторна М. Е., Костогриз В. Г. Ефективність діяльності банків в умовах цифровізації. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. №2 (38). С.27-34.

45. AI in Banking – How Artificial Intelligence is Used in Banks. URL: <https://appinventiv.com/blog/ai-in-banking/> (дата перегляду: 05.11.2024).

46. App Store. URL: <https://www.apple.com/app-store/> (дата перегляду: 05.11.2024).

47. Explore the 10 Emerging Banking Trends in 2025. URL: <https://www.startus-insights.com/innovators-guide/banking-technology-trends/#banking-of-things> (дата перегляду: 05.11.2024).

48. FinAwards-2023: які банки визнали найбільш інноваційними та технологічними. URL: <https://news.finance.ua/ua/finawards-2023-yaki-banky-vyznaly-naybil-sh-innovaciynymy-ta-tehnolohichni> (дата перегляду: 05.11.2024).

49. Gamification in Banking: features, benefits & costs. URL: <https://www.purrweb.com/blog/gamification-in-banking-features-benefits-costs/> (дата перегляду: 05.11.2024).

50. Matviichuk N., Tesliuk S., Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University* 1.25 . №. 2021. С. 79-87.

51. Matviichuk N., Tesliuk S. Main trends in the development of banking innovations in Ukraine. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2021. №1 (25). С.79-87. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/649> (дата перегляду: 12.09.2023).

52. SalesDoubler. URL: <https://www.salesdoubler.com.ua/affiliate/offers/> (дата перегляду: 05.11.2024).