

ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЗАЛІЗНЯК ДМИТРО СЕРГІЙОВИЧ

(власноручний підпис здобувача освіти)

Допускається до захисту:

в. о. завідувача кафедри фінансів і
банківської справи,

к.е.н, доцент

Л.В. Юрчишена

« ____ » ____ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ
ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ**

Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
ОП «Фінанси, банківська справа та страхування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:

В.В. Волкова, доцент кафедри
фінансів і банківської справи,
канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Залізняк Д. С. Удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні. Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування. Освітня програма «Фінанси, банківська справа та страхування». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У роботі розкрито теоретичні та методологічні основи формування інноваційної політики банку. Проведено аналіз розвитку банківських інновацій в Україні. Проведено аналіз розвитку і оцінка ефективності впровадження інноваційних бізнес технологій у АТ КБ «ПриватБанк».

Основним науковим результатом дослідження є розроблена концепція удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні, метою якої є підвищення показників прибутковості діяльності банку на ринку та забезпечення конкурентоспроможності банку.

Ключові слова: інновації, інноваційна політика банку, open-банкінг, маркетинг банківських інновацій, банківський ритейл.

78 с., 9 табл., 7 рис., бібліограф.: 61 джерело.

SUMMARY

Zalizniak D. S. Improving the mechanism of formation of innovation policy of commercial banks in Ukraine. Specialty 072 Finance, banking and insurance. Educational program "Finance, Banking and Insurance". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

The paper reveals the theoretical and methodological foundations of the bank's innovation policy. An analysis of the development of banking innovations in Ukraine was carried out. An analysis of the development and evaluation of the effectiveness of the implementation of innovative business technologies in JSC KB "PrivatBank" was carried out.

The main scientific result of the research is the developed concept of improving the mechanism of formation of innovative policy of commercial banks in Ukraine, the purpose of which is to increase the profitability indicators of the bank's activity on the market and ensure the bank's competitiveness.

Key words: innovations, innovative policy of the bank, open banking, marketing of banking innovations, banking retail.

78 p., 9 tabl., 7 fig., bibliography: 61 items.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ.....	7
1.1 Економічна сутність інноваційної політики банку та механізму її формування.....	7
1.2 Методологічні основи формування інноваційної політики банку.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	25
2.1 Характеристика розвитку банківських інновацій в Україні ...	25
2.2 Аналіз розвитку інноваційних бізнес технологій у АТ КБ «ПриватБанк».....	34
2.3 Оцінка ефективності впровадження інновацій в діяльність банку.....	38
РОЗДІЛ 3 ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ.....	46
3.1 Концепція удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні.....	46
3.2 Апробація моделі аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку	55
3.3 Організаційно-економічні інновації у банківській діяльності, банківський маркетинг.....	61
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність дослідження. В останні десятиліття банки у своїй діяльності вимушені враховувати вплив новітніх фінансових технологій, які розвиваються на основі інформаційних та телекомунікаційних технологій. Нові технології призводять до якісних змін у наданні клієнтам традиційних видів банківських послуг, появи нових банківських продуктів, підвищення їх якісних характеристик. Науково-технічний прогрес змінює зміст і характеристики банківської послуги, різко загострюється конкуренція, підвищуються вимоги споживача до банківської продукції. Щоб вижити в таких умовах банк змушений постійно поліпшувати свої продукти, шукати нові сфери діяльності, удосконалювати виробничі й управлінські процеси.

Банки постійно впроваджують інновації, що дозволяє їм успішно функціонувати в умовах жорсткої конкуренції а також у складній макроекономічній ситуації.

В сучасних умовах політика постійних нововведень виступає одним із важливих напрямків успішного розвитку банківської діяльності. Інновації сьогодні – це необхідна умова забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та економічного зростання банків. Тому інноваційна політика комерційного банку все частіше виступає предметом теоретичних і практичних досліджень науковців. Важливим є вивчення і аналіз світового досвіду впровадження інновацій у діяльність банків.

Значну увагу у своїх дослідженнях напрямків удосконалення організації та управління діяльністю банківської системи в сучасних умовах приділяли такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Г.М. Азаренкова, В.І. Міщенко, А.М. Мороз, П. Роуз, Дж. Сінкі.

Проблеми інноваційного розвитку банків досліджували такі вчені, як Л.Л. Антонюк, І.О. Лютий, Ф. Янсен, С.М. Козьменко та інші.

В той же час, велика кількість досліджень з питань інноваційного розвитку присвячена лише окремим напрямкам розвитку. Існує нагальна необхідність

комплексного дослідження особливостей інноваційного розвитку комерційних банків України.

Мета дослідження. Розробити на основі системного підходу концепцію удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні, яка дозволить забезпечити зростання прибутковості їх діяльності.

Об'єкт дослідження – процес формування інноваційної політики комерційного банку.

Предмет дослідження – методи і моделі процесу формування інноваційної політики комерційного банку.

Завдання дослідження:

- визначити економічну сутність механізму формування інноваційної політики банку;
- визначити особливості розвитку механізму формування інноваційної політики банків в Україні;
- провести аналіз механізму формування інноваційної політики (на прикладі АТ КБ «ПриватБанк»);
- розробити концепцію удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні;
- провести апробацію моделі аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку.

Методи дослідження: методи порівняльного та статистичного аналізу, економічного аналізу, економіко-математичні методи, системний підхід, інструменти інтелектуального текстового аналізу.

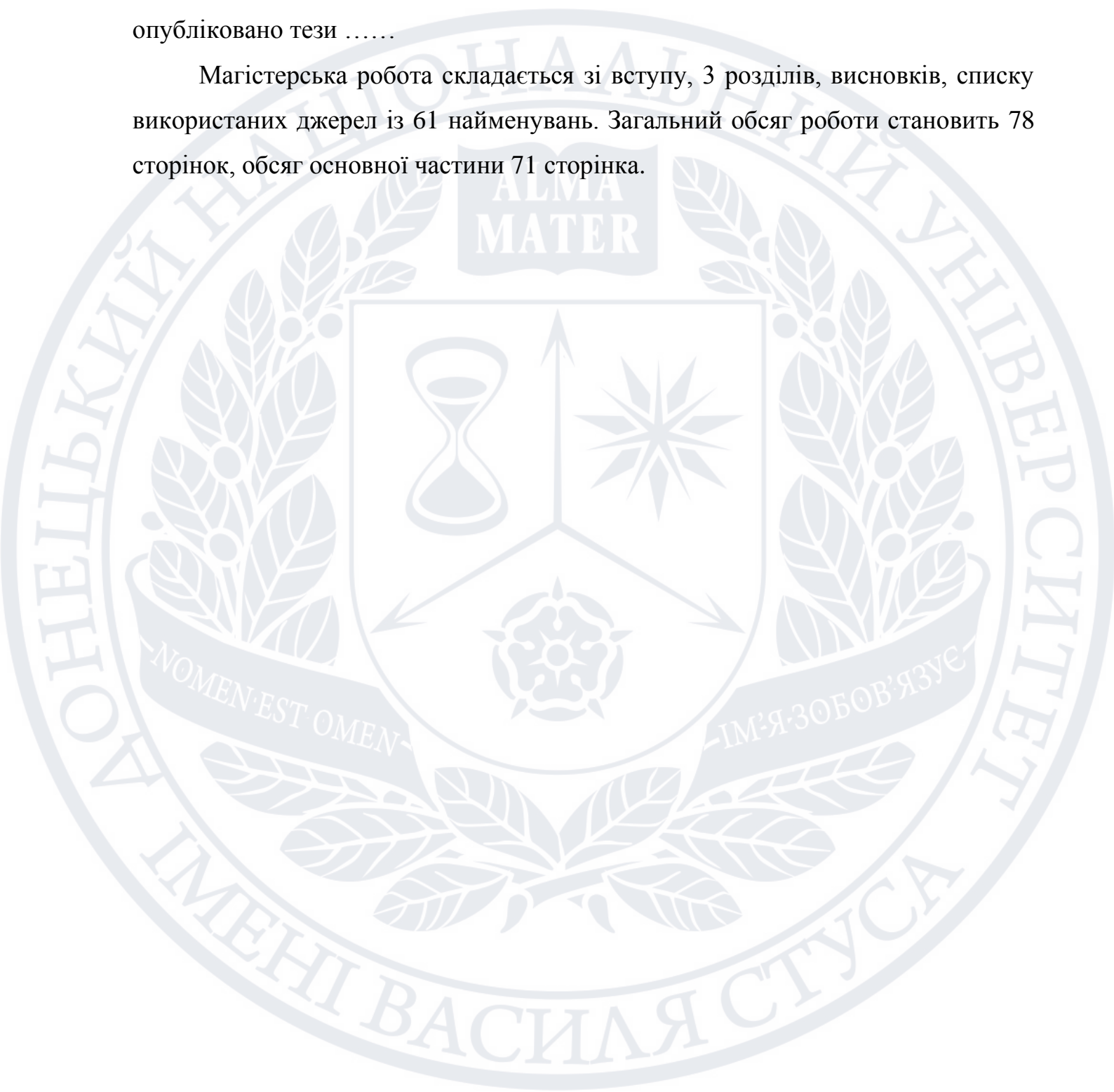
Наукова новизна дослідження: розроблено концепцію удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції, методи удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків, які розглянуті в рамках розробленої концепції, можуть бути впроваджені в практику діяльності банків і безумовно

сприятимуть покращенню показників діяльності банку, забезпечать йому суттєві переваги у конкурентній боротьбі за клієнта.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези

Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 61 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, обсяг основної частини 71 сторінка.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

1.1 Економічна сутність інноваційної політики банку та механізму її формування

У сучасних умовах вирішальним чинником зростання ефективності економіки та досягнення конкурентних переваг є забезпечення її інноваційного характеру.

Інноваційний розвиток України протягом останніх років пов'язаний з недостатньою регулюючою роллю держави, яка своєю інноваційною політикою може підтримати інноваційний процес (в тому числі і в банківській сфері). Державна підтримка важлива на всьому процесі інновації (починаючи від розробки наукової ідеї до впровадження нового продукту у масове виробництво).

Саме тому активне впровадження інноваційних процесів і технологій у всіх сферах суспільного життя і бізнесу має стати тим важелем, який дасть змогу забезпечити високі темпи економічного зростання, підвищення конкурентоздатності економіки країни, підвищення рівня життя населення. Інновації особливо важливі на ринку фінансових послуг, так як всі суб'єкти економіки виступають учасниками цього ринку і повною мірою сприймають інновації. Ринок банківських послуг є найбільш розвинутим сегментом ринку фінансових послуг в Україні, тому йому в першу чергу необхідно впроваджувати інновації. Підвищення ролі інновацій як вирішального фактору економічного розвитку потребує формуванню ефективної інноваційної політики як на рівні держави, так і на рівні окремих ринкових сегментів, суб'єктів, розширення і стимулювання інноваційної діяльності.

В сучасних умовах розвиток банківського сектору супроводжується трансформацією і диверсифікацією традиційних видів банківської діяльності. Банківський сектор можна розглядати одночасно як генератор ресурсів, так і своєрідний полігон, на якому впроваджуються нові схеми та моделі діяльності,

інноваційні рішення, розробляються нові продукти. Особливістю банківської системи є те, що вона в умовах зростаючого впливу глобалізації, інформатизації та інтернетизації, може не утримати стабільності розвитку і зіткнутися з кризовими явищами. Найбільшого поширення набуло тлумачення інновацій та інноваційної діяльності як напрямку науково-технічного прогресу і як процесу впровадження результатів наукових досліджень та розробок у практику. Однак сучасні підходи характеризуються більшою місткістю і ширшим змістом цього поняття. Інновації охоплюють не тільки практичне використання винаходів та науково-технічних розробок, а й зміни у продуктах, процесах, організації, маркетингу [5]. Документально результат науково-дослідної діяльності представляється зазвичай у формі документації на новий продукт, нову технологію, удосконалені методики. Ця документація є новацією, яка набуває нової якості та перетворюється на інновацію шляхом її впровадження, поширення і використання. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає сутність інновацій як результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового чи удосконаленого продукту, упровадженого на ринку, нового чи удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або нової чи удосконаленої організаційно-економічної форми, що забезпечує необхідну економічну і (чи) суспільну вигоду [1] (рис. 1.1).

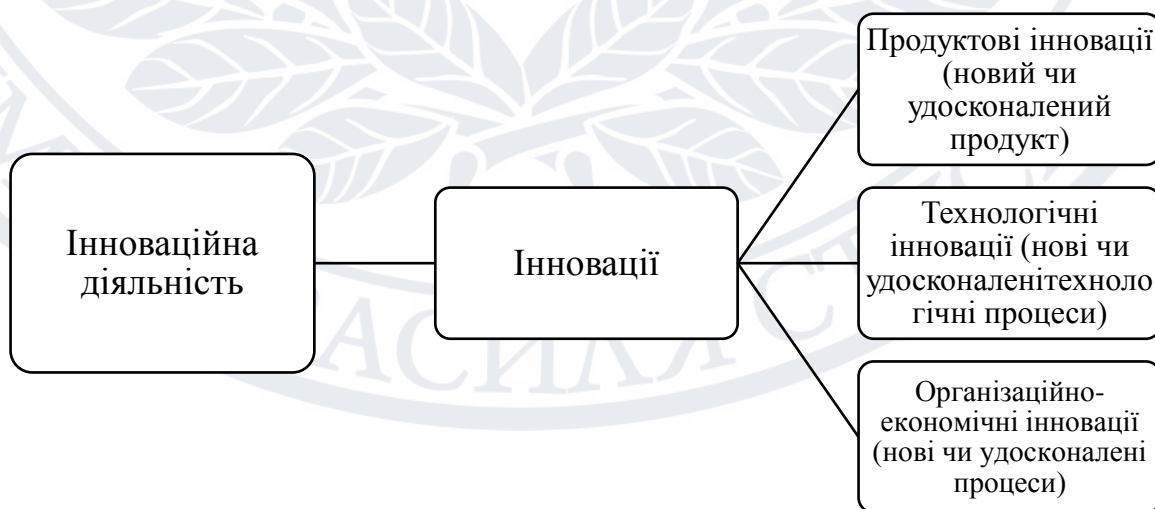


Рисунок 1.1 – Форми прояву інновацій

Сьогодні інновації слугують не тільки одним із найважливіших чинників економічного зростання та структурних змін, вони стали суттю сучасного розвитку і в цілому в економіці, і в тому числі у фінансовій сфері, особливо на ринку банківських послуг.

В економічній літературі чіткого та однозначного тлумачення поняття «банківська інновація» не існує.

Так С. Б. Єгоричева розуміє її як «...результат діяльності банку, спрямований на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень, що сприяють клієнтам в отриманні прибутку.

Банківська інноваційна діяльність орієнтована на гармонізацію інтересів банку, споживачів та суспільства загалом у межах створення продуктів та послуг більш високої цінності, ніж у конкурентів» [4].

Аналіз наведеного визначення банківської інновації свідчить про таке:

- спостерігається гіперболізація спрямованості банківської інновації на отримання додаткового доходу банками і отримання прибутку клієнтами;
- друга частина наведеного визначення суперечить першій, оскільки тут стверджується, що основою банківської інновації є більш висока цінність банківського продукту порівняно з конкурентами;
- обмеження сфери інноваційної діяльності банку тільки створенням нових чи вдосконаленням наявних продуктів.

Такий підхід обґрунтовується тим, що поняття інновації повинно відповідати трьом необхідним умовам: мати ознаку новизни, мати здатність задовольняти ринковий попит та бути комерційно реалізованою. З таких припущень випливає, що управлінські й організаційні інновації та інновації бізнес-моделі не відповідають вимогам комерційної реалізованості і задоволення ринкового попиту і тому не можуть вважатися банківськими інноваціями у повному сенсі цього поняття.

Такі інноваційні рішення, на відміну від продуктових чи технологічних інновацій, забезпечують більшою мірою стратегічні переваги банку, а не

короткотермінові тактичні. Тому з урахуванням указаних обставин визначення банківських інновацій може бути сформульоване таким чином: банківські інновації – це кінцевий результат процесу удосконалення всіх напрямків його діяльності. При цьому спостерігається поява нових та модернізованих банківських послуг, удосконалених бізнес-процесів, зручного для клієнтів сервісу, якісного управління та маркетингу, що має на мету досягнення конкурентних переваг на ринку.

Чинники розвитку банківських інновацій знаходяться як у межах банківської галузі, так поза її межами. Основними макроекономічними чинниками подальшого розвитку банківських інновацій є поглиблення суспільного розподілу праці, розвиток товарного виробництва і дія закону конкуренції (рис. 1.2).

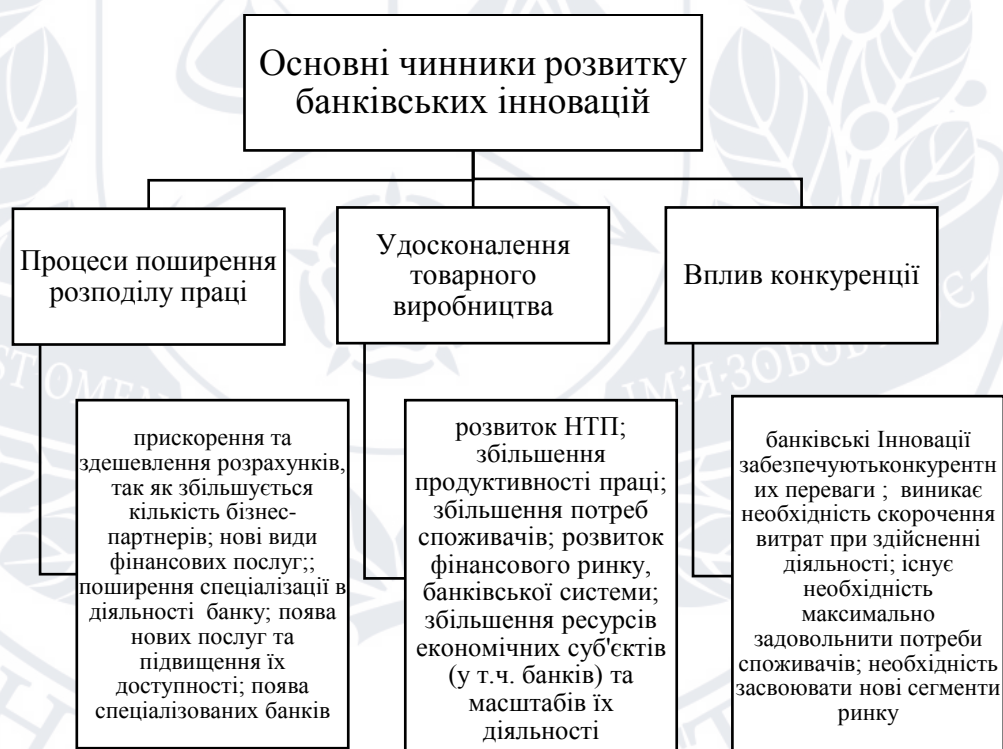


Рисунок 1.2 - Основні чинники розвитку банківських інновацій

Інновації у банківському бізнесі характеризуються певними особливостями, серед яких варто виокремити такі [8]:

- наявність суттєвого впливу достатньо жорсткої системи регулювання банківського бізнесу, що до певної міри може гальмувати темпи інновацій;

– на відміну від сфери матеріального виробництва, основним інструментом захисту інтелектуальної власності на інноваційні об'єкти банку є не патентний захист, а ноу-хау та авторські права, хоча останнім часом кількість виданих патентів у сфері банківського бізнесу значно зросла;

– абсолютна більшість банківських інновацій базується на прикладних, а не фундаментальних наукових дослідженнях, що дає змогу значно скоротити затрати банків на інноваційну діяльність;

– значна частка банківських інновацій є результатами здійснення інноваційних рішень в інших галузях суспільного життя або мотивовані зміною параметрів попиту з боку клієнтів.

Різноманітність банківських інновацій у сучасній банківській справі відбиває їх класифікація (табл. 1.1).

Таким чином, наведена класифікація банківських інновацій необхідна для визначення закономірностей їх виникнення, особливостей здійснення інноваційних процесів у кредитних організаціях [9].

Справа в тому, що переважання того чи іншого типу інновацій визначає тип та спрямованість інноваційної політики банку (тобто можливо здійснити «прив'язку» певних типів інновацій до певного типу інноваційних політики).

У свою чергу, типологія банківських інновацій дає можливість будувати необхідні механізми (економічні та управлінські), які залежать від конкретного типу інновацій, що впроваджуються, та обраною інноваційною політикою.

При цьому будь-який банк у процесі реалізації системного підходу до визначення своєї інноваційної політики, розглядаючи свою інноваційну діяльність з урахуванням приведеної класифікації, отримує можливість точніше позиціонуватися на ринку, визначити форми просування та реалізації своїх розробок та продуктів на ринок, які для різних типів інновацій різні.

Таблиця 1.1 - Класифікація банківських інновацій

Класифікаційна ознака	Назва	Коротка характеристика
1. По часовому аспекту	а) наднові та нові; б) оперативні (поточні, короткострокові); в) перспективні (довгострокові)	<i>Наднові</i> застосовуються вперше у банківській сфері; <i>нові</i> раніше вже застосовувалися в інших банках, але у конкретному банку використовуються вперше. <i>Оперативні</i> : розробляються конкретні форми реалізації обраної інноваційної стратегії <i>Перспективні</i> спрямовані на отримання конкретного результату в майбутньому
2. За причинами зародження	а) стратегічні; б) реактивні	<i>Стратегічні</i> інновації в основному спрямовані на запобігання необхідності інноваційних перетворень, їх основна мета - отримання в перспективі певних конкурентних переваг. <i>Реактивні</i> інновації відносяться до проведення банком так званої оборонної стратегії, вони спрямовані на виживання кредитної організації на ринку і є в основному реакцією на інновацію банку-конкурента. В цьому випадку банк змушений здійснювати інноваційну діяльність для забезпечення свого виживання у конкурентній боротьбі на ринку
3. За об'ємом впливу	а) точкові; б) системні	<i>Точкові</i> інновації мають місце у окремому випадку вдосконалення технології на окремій ділянці роботи. <i>Системні</i> інновації визначають зміну всієї структури виробничих відносин
4. Залежно від сфери впровадження інновацій у банку	а) інфотехнологічні; б) продуктові; в) організаційні	До <i>інфотехнологічних</i> відносяться інновації, створені з використанням сучасних методів отримання, обробки, зберігання та передачі інформації: безготівкові перекази грошових коштів, банківські пластикові картки, весь спектр послуг із використанням мережі Інтернет та ін. <i>Продуктові</i> інновації представляють собою продукти банківської діяльності, які як правило базуються на нових операціях, але можуть базуватися і на традиційних в період їх розвитку та трансформації. Так, традиційні магнітні банківські картки поступово еволюціонували до «чіпових». <i>Організаційно-економічні</i> інновації є необхідною передумовою для впровадження самих інновацій, а також основою ефективного проведення інноваційної політики у галузі створення нових банківських продуктів та технологій
5. По впливу нового продукту на поведінку споживачів	а) адаптивні; б) функціональні; в) фундаментальні	<i>Адаптивні</i> інновації передбачають мінімум змін у продукті для продовження їх життєвого циклу, при цьому споживач не змінює своєї поведінки та переваг. <i>Функціональні</i> інновації передбачають збереження функцій продукту, можлива зміна характеру реалізації. Сприяють більш повному задоволенню потреб клієнтів. При цьому споживач змінює свої переваги та звички. <i>Фундаментальні</i> інновації. Передбачають реалізацію абсолютно нової ідеї, бізнес-концепції, результатом чого стає поява нових, не відомих раніше функціональних якостей. Сприяє задоволенню тих потреб, які не задовольнялися достатньою мірою або раніше не задовольнялися в силу їх відсутності.

Реалізація інноваційної політики в банках здійснюється за напрямками :

- впровадження комп'ютерної техніки;

- забезпечення інформаційної безпеки діяльності;
- розробка інноваційних банківських продуктів;
- розширення діяльності на ринку;
- забезпечення зростання показників рентабельності діяльності банку і його підрозділів;
- економне використання наявних фінансових ресурсів, матеріалів. [18].

Інноваційна діяльність банку підпорядковується досягненню головної мети, яка заключається у максимальному задоволенні вимог клієнтів банку, але при цьому необхідно витрачати як можна менше банківських ресурсів (при розробці нових банківських продуктів і послуг, впровадженні інновацій в практику діяльності банку). Інновації повинні забезпечувати зростання прибутку банку.

До проблем, які вирішуються стратегічним менеджментом банку при впровадженні інноваційних банківських продуктів, належать наступні проблеми:

- Необхідність вивчення ринку, на якому будуть впроваджуватися нові продукти;
- Необхідність визначати особливості можливого циклу існування нового продукту;
- Необхідність визначення того, як організувати реалізацію нового продукту;
- Необхідність визначати особливості кон'юнктури, яка складається на нових ринках;
- Необхідність здійснення комплексного аналізу нового продукту (аналіз витрат на виробництво, ціноутворення, прогноз обсягів виробництва, тенденції продажу нового продукту);
- Необхідність здійснення оцінки ефективності інновацій, розробки інвестиційного проекту;
- Необхідність аналізу можливих ризиків, визначення методів їх хеджування;

- Необхідність визначення організаційних форм виробництва та реалізації нового продукту;
- Необхідність проведення досліджень найбільш адекватних шляхів впровадження нових технологій та варіантів підтримки виробництва необхідного обсягу продажів нового продукту [5].

Інноваційна діяльність для банку забезпечує створення нового банківського продукту, який має позитивні риси: споживчі властивості нового продукту значно вищі у порівнянні з старим продуктом; новий продукт дозволяє задовольнити потреби потенційних покупців, які виникли; існування нового продукту не можливо без використання нової, більш досконалої техніки і технології виробництва [4].

До важливих ознак банківських інновацій належать наступні ознаки: це повинна бути нова технологія, новий продукт; цей продукт має задовольняти новий попит на ринку; цей продукт має бути прибутковим та ефективним. Ці ознаки повністю відповідають поняттю банківського продукту, однак, враховуючи неоднозначність такого поняття, як інноваційної діяльності банку, необхідно забезпечити визначення його новизни, так як інноваційна діяльність банку направлена на впровадження в практику роботи банку нових інноваційних банківських продуктів.

Таким чином, поняття «інновації» має відношення до будь-якого нововведення в діяльності банку, у всіх його сферах діяльності. Інновації повинні мати певний позитивний економічний або стратегічний ефект (забезпечувати збільшення клієнтів банку, розширення ринку діяльності, оптимізацію витрат на здійснення банківської діяльності тощо). Процес, який відбувається при створенні та впровадженні інновацій, їх поширенні (інноваційний процес), має відношення до роботи всіх підрозділів банку, всіх сфер його діяльності, тобто інноваційний процес починається з розроблення концепції і закінчується практичною реалізацією нововведення.

Інноваційні процеси, які проходять в банку, поділяються на групи:

- звичайний організаційний інноваційний процес, який не виходить за межі банку, який пов'язаний з впровадженням інновацій в підрозділах банку. Цей процес не пов'язаний зі створенням нового банківського інноваційного продукту, а направлений на удосконалення, модернізацію технології здійснення вже існуючих операцій, виробництва вже існуючих продуктів);

- звичайний міжорганізаційний процес, який забезпечує створення нового банківського продукту, що знаходить своє призначення як об'єкт купівлі-продажу на ринку;

- розширений інноваційний процес, який забезпечує створення комплексного банківського продукту. При цьому банк здійснює співпрацю з іншими банками, небанківськими організаціями, іншими партнерами, що дозволяє проводити інноваційний процес разом з кількома учасниками [3].

Будь-який інноваційний процес, в тому числі і в банку, можна віднести до циклічного процесу, коли інноваційна діяльність включає окремі елементи, що чітко виражені і мають відповідну хронологічну послідовність. Кожний елемент інноваційного процесу відповідає діяльності конкретного підрозділу банку.

Інноваційний процес здійснюється на основі інноваційної політики, яка обов'язково розробляється кожним банком, що впроваджує інновації. Інноваційна політика банку представляє собою систему заходів, які здійснюються послідовно і мають своєю метою стабільний розвиток банку. Ці заходи потребують запровадження суттєвих змін в організації методів роботи, розробки нових інноваційних банківських продуктів і послуг. Тільки на цій основі можливо забезпечити приріст кількості клієнтів банку та підвищення його конкурентоспроможності. Інноваційна політика проводиться для того, щоб визначити які обсяги коштів необхідні, які джерела коштів використовувати, за якими напрямками кошти вкладати. Таким чином виникає можливість фінансувати використання нововведень, нових технологій і техніки.

Схема формування інноваційної політики банку приведена на рис. 1.3.

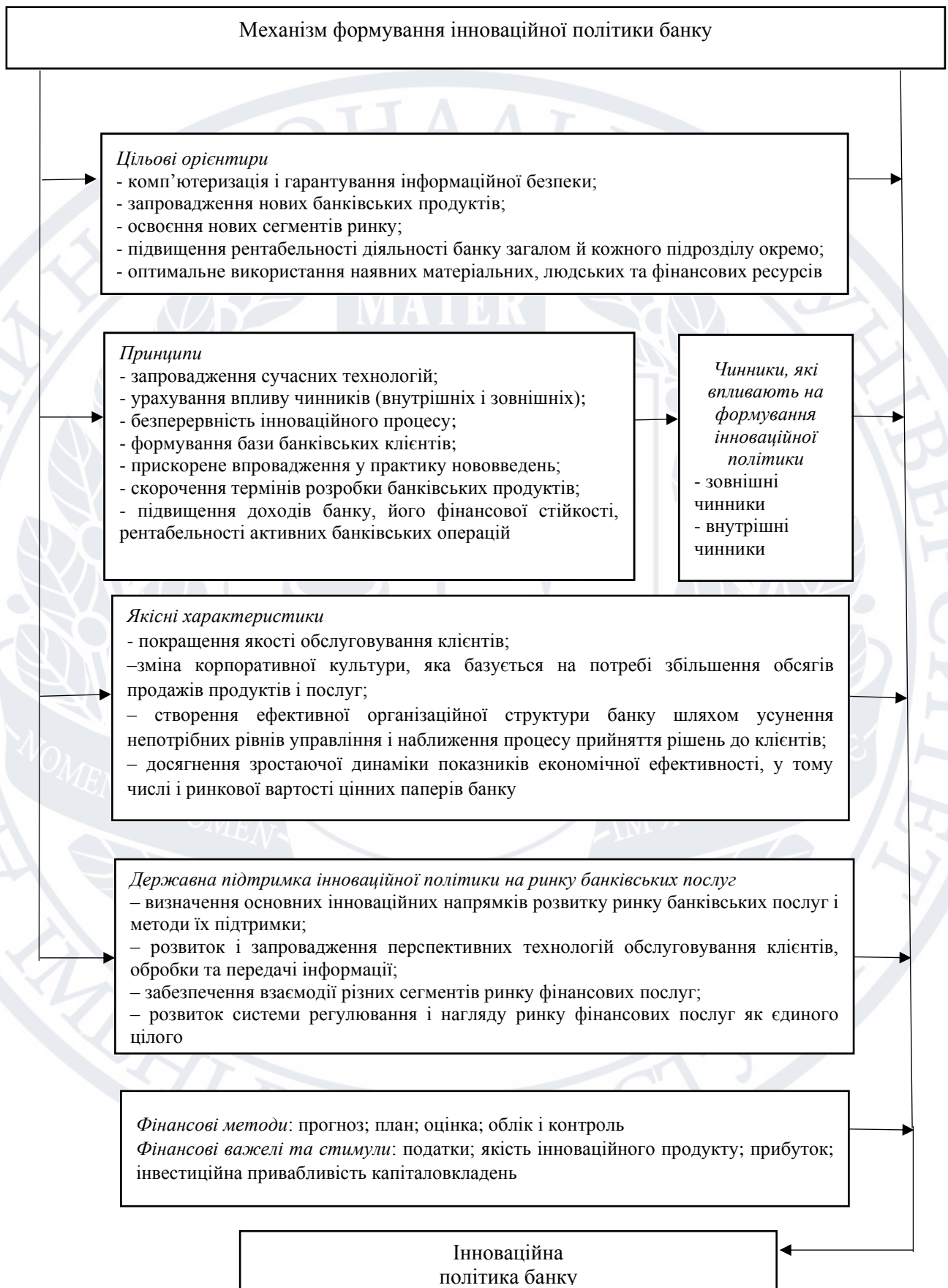


Рисунок 1.3 – Схема механізму формування інноваційної політики банку

Для вітчизняних банків характерним є обмеженість власних грошових ресурсів, які вони можуть виділити на фінансування інновацій. Розширення інвестицій в інновації можливо за рахунок залучення запозичень і за рахунок ефективного використання власних і запозичених коштів для цілей впровадження банківських інновацій.

До чинників впливу на банківську інноваційну політику можна віднести зовнішні і внутрішні чинники. Серед зовнішніх чинників виділяються:

- економічна ситуація у світі, у країні, тенденції її зміни;
- рівень розвитку банківської системи;
- особливості конкурентного середовища, в якому працює банк;
- можливості залучення капіталів з-за кордону;
- рівень розвитку нових технологій банківської справи;
- рівень фінансового благополуччя населення, що визначає попит на банківські послуги.

Серед внутрішніх чинників виділяють:

- забезпечення високих темпів зростання прибутковості діяльності банку за рахунок збільшення продажів, розширення частки банку на ринку;
- підвищення рівня конкурентоспроможності банку та продуктів, які він пропонує на ринку;
- скорочення рівня ризику, який виникає при утворенні дисбалансу співвідношення окремих видів банківських продуктів і послуг, які здійснює банк [11].

Для формування ефективної інноваційної політики банків, яка представляє собою складний процес, необхідно враховувати наступні принципи: інновації запроваджувати у банківську практику на основі сучасних банківських технологій; проводити аналіз (поточний та перспективний) внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на процес інновацій; проводити аналіз маркетингової інформації; інноваційний процес повинен бути безперервним і послідовним; важливу роль відіграє якісна база клієнтів банку; процесів

інтеграції інновацій повинен бути як найбільше швидким та процес розроблення і запровадження нових продуктів необхідно скорочувати; інновації повинні забезпечувати зростання доходів банку, підвищувати рівень його фінансової стійкості, підвищувати показники рентабельності діяльності банку.

Банки, які провадять високоактивну інноваційну політику, зазвичай мають значні стратегічні переваги, однак перед ними стає необхідність вирішення відповідних проблем: недостатність власних ресурсів (фінансових, матеріальних) для впровадження інновацій; високий рівень ризику при проведенні операцій при інвестуванні коштів в інноваційні проекти; недостатня увага до проведення маркетингових досліджень і використання маркетингових інструментів при впровадженні інновацій.

Інноваційну політику можна розглядати як діяльність із внутрішньобанківського та зовнішнього регулювання всіх процесів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Для прискорення інноваційних процесів потрібна така інноваційна політика, яка дозволить скоординувати окремі складові інноваційної діяльності.

В першу чергу при розробленні інноваційної політики банку необхідно визначити цільові орієнтири стосовно сфери впровадження інновацій і стосовно особливостей організаційного механізму процесу впровадження інновацій.

Результатом цієї роботи як правило виступає документ, який включає визначення процесу розробки і впровадження інноваційних рішень. При необхідності можлива розробка додаткових інструкцій, внутрішніх документами, зокрема програми інноваційної діяльності.

1.2 Методологічні основи формування інноваційної політики банку

Для багатьох банків нині ключовим фактором успіху стає здатність змінювати свої послуги та продукти, пропонувати клієнтам нові технологічні можливості у отриманні банківських послуг, коригувати свою поведінку на фінансовому ринку. Зрештою, все це зводиться до реалізації на практиці

банківських інновацій на послуги, продукти, технології. Тому значення інноваційної політики банку зростає і неминуче зростатиме у подальшому. До ключових принципів інноваційної політики банку належать такі принципи [16].

1. Принцип масштабності новизни – визначає рівень новизни інновації, тобто, нововведення, що впроваджуються, є інновацією для світової або національної економіки, для галузі в цілому або окремого підприємства. Стосовно банківського бізнесу слід говорити про інновації для ринку банківських продуктів, послуг та технологій у світовому чи національному масштабі, або на рівні окремо взятого банку та його підрозділів.

2. Принцип перспективності – означає, що інновація має відповідати стратегічним цілям банку і мати перспективу впровадження. Цей принцип є важливим для банку, оскільки безпосередньо пов'язаний зі стратегічним ризиком, який виникає внаслідок помилок у стратегічному управлінні банком, насамперед, з можливістю неправильного формулювання цілей організації, невірному ресурсному забезпечення їх реалізації та невірному підходу до управління ризиком у банківській справі в цілому.

3. Принцип реалізованості (чи інакше принцип забезпеченості ресурсами) – означає, що інновацію теоретично можна впровадити (реалізувати) для банку, тобто у банку є потенційні можливості (матеріальні, фінансові, людські ресурси) запровадження інновації. Якщо розглядати цей принцип стосовно банківської діяльності, він безпосередньо впливає з принципу перспективності. Вирішивши, що банківська інновація «вписується» в стратегію розвитку банку, необхідно оцінити можливості банку, а саме, чи має банк у своєму розпорядженні необхідні вільні фінансові ресурси, які обов'язково потрібні для інноваційних продуктів, послуг і технологій, чи має банк фахівців, здатних впровадити інновацію, довести її до клієнта та супроводжувати досить тривалий час.

4. Принцип вимірності – означає, що має існувати система оцінки результату від запровадження інновацій, т. е. необхідно створити систему кількісних і якісних показників.

5. Принцип ефективності – означає, що, використовуючи створену систему кількісних та якісних показників, можна визначити доцільність запровадження інновації та ефективність управління інноваційним процесом.

Поєднання основних елементів стратегії та методики управління інноваціями пов'язано з напрямками цифровізації банківської діяльності і визначає методологію інноваційної політики банку.

В сучасних умовах методологія інноваційної політики банку змінюється під впливом наступних умов:

1. Ефективне застосування цифрових технологій на сьогоднішній день є важливою умовою функціонування банків, якщо вони приділяють увагу збереженню досягнутого рівня конкурентоспроможності у всіх сферах діяльності [31].

2. Поширення цифрових сервісів у банківській діяльності дозволяє краще орієнтуватися у змінах потреб клієнтів банку та дозволяє розробити нові пропозиції для користувачів, які враховують індивідуальні особливості клієнта, тобто покращується взаємодія банків з потенційними клієнтами [41].

3. Дані технології дають можливість клієнтам банку вибрати відповідні пропозиції незалежно від географії розміщення фінансової організації.

4. Інформаційні технології, що використовуються в банківській сфері, дозволяють здійснювати більш зрозумілі, швидкі та візуально відкриті транзакції.

5. Цифровізація банківських операцій підвищує ефективність їх здійснення та можливість здійснювати оперативне управління такими фінансовими операціями.

6. Цифрові технології сприяють зниженню вартості банківських послуг за допомогою скорочення витрат всіх учасників ринку.

7. Банки, використовують у процесі своєї роботи цифрові рішення, формують цим свій імідж і постають перед клієнтами як сучасні технологічно просунуті організації. З основних цифрових технологій, що використовуються банками, найпоширенішими інструментами цифровізації у банках є: штучний

інтелект, інструменти аналізу великих даних, роботизація процесів, чат-боти та оптичне розпізнавання.

Технологія штучного інтелекту (Artificial Intelligence) націлена на вирішення безлічі завдань, головною з яких є адаптація банківських інструментів під бажання та потреби клієнтів кредитних організацій та персоналізація банківських продуктів та сервісів.

Застосування штучного інтелекту дозволяє спростити систему збору даних, розпізнавати та аналізувати мовлення та відео, використовувати нейронні мережі та біометричну ідентифікацію.

Штучний інтелект активно використовується визначення кредитного скоринга (спосіб оцінки кредитоспроможності клієнтів банку, заснований на чисельних статистичних методах). Наприклад, у Приват Банку дані технології встановлюють допустиму для клієнта величину кредитного ліміту на основі автоматичного аналізу даних позичальника, після цього фінансова організація, спираючись на цю інформацію, коригує розмір позики.

Крім того, механізми штучного інтелекту допомагають виявляти шахрайські операції. Банки застосовують біометричний аналіз, щоб ідентифікувати клієнтів та розпізнавати зловмисників. Так, у системі біометрії крім відбитків пальців штучний інтелект зчитує набір унікальних характеристик, що описують особу, ці показники не залежать від зачіски, окулярів, макіяжу та інших факторів. Дана технологія називається біометричний дескриптор особи, за допомогою неї не можна відновити вихідне зображення обличчя, а тому дані вважаються знеособленими та захищеними від шахраїв. Крім цього, програма розпізнає голос за 70 параметрами, при цьому співвідносить мовлення з мімікою обличчя, це дозволяє виключити обман із використанням попередньо записаного голосу [22].

Також штучний інтелект у деяких банках може визначити особистість за швидкістю набору тексту на клавіатурі. Ще одним способом використання біометричних технологій є аутентифікація за малюнком вен на долоні, сканування здійснюється за допомогою інфрачервоного випромінювання, що

проходить крізь тканини руки. Таку технологію вже використовують в Альфа-Банку для доступу VIP-клієнтів до банківського осередку.

Робота над єдиною біометричною системою розпочалася у 2017 році, а влітку 2018 року було запущено саму базу.

Крім боротьби з шахрайством біометрія допомагає клієнтам банку отримати доступ до дистанційних послуг, що вимагають підтвердження особистості, а користувачам, які знаходяться у віддалених регіонах, дає вибір найбільш вигонних пропозицій у будь-якому банку незалежно від їхньої територіальної віддаленості.

Інструменти на основі аналізу великих даних (Big Data) дозволяють обробляти значні масиви інформації, що надходять із різних джерел у будь-яких форматах. Технології Big Data дають можливість зберігати, досліджувати та отримувати коректні відомості про «цифровий слід», який залишають усі користувачі Інтернету, це, у свою чергу, дозволяє банкам формувати персональні пропозиції для своїх клієнтів, ефективно розподіляти ресурси та формувати цифрову стратегію.

Аналіз великих даних дозволяє розділити користувачів банку на сегменти відповідно до конкретних профілів, що складаються за допомогою даних технологій на підставі моделі витрат клієнтів, ідентифікації каналів транзакцій.

Технології Big Data допомагають зрозуміти структуру видатків попередньої кредитної історії клієнта, це використовується фінансовою організацією для оцінки ризику при видачі кредиту.

Більшість банків у своїй діяльності використовують оптичне розпізнавання символів або OCR для цифровізації документообігу під час обслуговування клієнтів, роботи з контрагентами та архівації документів. Технологія OCR обробляє великі обсяги тексту та переводить зображення у формат, доступний для редагування. Програма оптичного розпізнавання символів сканує документи та автоматично перевіряє правильність їх заповнення, а потім відправляє скан-образи співробітнику банку для верифікації, після успішного проходження якої

скановані документи зберігаються до архіву та можуть бути надалі використані в інформаційній системі банку.

Для прискорення та полегшення зв'язку між працівником кредитної організації та клієнтом банки почали залучати до роботи чат-ботів (це програма, яка імітує діалог з користувачем), тим самим знижуючи необхідність використання таких каналів, як телефон або електронна пошта.

Чат-боти, що відповідають на стандартні питання, дозволяють знизити навантаження на call-центри та розширюють можливості банку у додаткових каналах зв'язку з клієнтами, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості обслуговування. Крім того, боти сповіщають клієнтів про нові банківські продукти і акції, що проводяться, дають інформацію про курси валют. Цей спосіб комунікації діє цілодобово та дає швидкий доступ до інформації користувачам, які використовують месенджери (програми для смартфона або персонального комп'ютера, призначені для онлайн спілкування).

В Україні найпопулярнішим месенджером для банківських чат-ботів є Telegram.

Протягом останніх п'яти років спостерігається тренд переходу на мобільний доступ до банку. Для багатьох споживачів фінансових послуг саме цей шлях найчастіше використовується отримання необхідної інформації чи проведення окремих операцій. Частка клієнтів, які користуються на постійній основі мобільним додатком або онлайн банком, постійно зростає.

А це означає, що комфорт та функціональність банківських мобільних додатків стають основою конкурентної переваги найближчими роками.

До найпоширеніших банківських операцій, що здійснюються за допомогою мобільних додатків, відносяться: перекази грошей за номером телефону (57% опитаних), оплата послуг ЖКГ, мобільного зв'язку, інтернету та іншого (54% респондентів), при цьому 37% з них роблять це допомогою QR-кодів або штрих кодів [7]. Однак більш активному розвитку банківських цифрових сервісів перешкоджає недостатній ступінь готовності до цього з боку

споживачів, незнання чи небажання клієнтів кредитних установ користуватися новими для них цифровими послугами. безпеки.

Так, онлайн-банкінг досить вразливий з погляду безпеки транзакцій та збереження персональних даних. Розвиток інтернету речей сприяє масовим DDoS-атакам, а використання зловмисниками штучного інтелекту може призвести до найсильніших збоїв та втрат не лише у банківському секторі, а й у всіх сферах життєдіяльності суспільства [11].

Для того, щоб мінімізувати ризики цифровізації в банківському секторі та збільшити позитивний ефект від інноваційних продуктів у діяльності кредитних організацій, рекомендується впроваджувати цифрові технології поступово, освоюючи суміжні галузі, збільшуючи швидкість удосконалення продуктів, при цьому необхідно зосередити увагу на розвитку технологій забезпечення безпеки даних.

Висновки до розділу 1

Аналіз літературних джерел дозволив сформулювати визначення банківських інновацій: банківські інновації – це кінцевий результат процесу модернізації всіх сторін діяльності банку, що полягає в удосконаленні продуктів банку, його послуг, процесу управління та маркетингу у банку і дозволяє покращити конкурентні позиції банку на ринку.

Інноваційна діяльність банку підпорядковується досягненню головної мети - максимальне задоволення вимог споживачів послуг при мінімальному рівні затрат банку на інноваційні продукти та отримання на базі нових інноваційних технологій прибутку.

Інноваційну політику можна розглядати як діяльність із внутрішньобанківського та зовнішнього регулювання всіх процесів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Для прискорення інноваційних процесів потрібна така інноваційна політика, яка дозволить скоординувати окремі складові інноваційної діяльності.

Банки, використовують у процесі своєї роботи цифрові рішення, формують цим свій імідж і постають перед клієнтами як сучасні технологічно просунуті організації. З основних цифрових технологій, що використовуються банками, найпоширенішими інструментами цифровізації у банках є: штучний інтелект, інструменти аналізу великих даних, роботизація процесів, чат-боти та оптичне розпізнавання.



РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

2.1 Характеристика розвитку банківських інновацій в Україні

Інновації в банківському бізнесі представлені впровадженням банківських онлайн-продуктів, використанням платіжних карток із новими функціями, сучасних моделей дистрибуції банківських послуг і продуктів, появою віртуальних валют, розвитком системи швидких переказів, цілодобового банкінгу тощо. Основна активна частина населення віком від 18 до 50 років активно сприймає розширення таких технологій, як дистанційний банкінг, екосистема для роботи з клієнтами на основі багатоканального обслуговування, адаптивна архітектура каналів. Високі темпи розвитку технологій й інформативних масивів вимагає впровадження в діяльність банку мережових і цифрових технологій, CRM-технологій. Знаходять попит серед банків також технології з високим рівнем автоматизації та самообслуговування, технології банківського бізнесу на основі багатофункціональності. Відповідно інновації у банківському бізнесі відбуваються шляхом віртуалізації бізнес-процесів, їх оптимізації. Велике значення мають організаційно-економічні інновації. Всі нововведення звичайно повинні гарантувати безпеку всім учасникам банківської діяльності. Банківські операції необхідно проводити з залученням системи управління ризиками, використанням прогресивних скорингових моделей, методів прогнозування та моделювання, стрес-тестування. Важливим на сьогодні є також робота по вдосконаленню банківського законодавства. Вдосконалення нормативно - законодавчої бази за всіма переліченими напрямками забезпечить розвиток інновацій, а банки матимуть більше можливостей для здійснення ефективної діяльності.

Нові банківські продукти потрапляють на ринок банківських продуктів і послуг шляхом впровадження новітніх банківських технологій, використання

нових технічних засобів, процесів автоматизації. При цьому підвищується привабливість банківських продуктів, що позитивно впливає на функціонування банків, покращує структуру і динаміку грошового обігу в країні і, відповідно, чинить позитивний ефект в цілому для економіки.

За даними НБУ, за період з 2019 р. по 2021 р. в Україні спостерігається тенденція постійного зростання частки безготівкових операцій у розрахунках банківськими картками (рис. 2.1). Так з 2019 р. по 2021 р. частка безготівкових операцій зросла з 50,3 % до 60,6%. В той же час частка операцій з отримання готівки скоротилася за цей же період з 49,7% до 39,4%.

Варто зазначити, що, за даними НБУ, у 2021 р. кількість е-гаманців (23 млн. шт.) була незначна, так як у цьому році відбулося істотне скорочення їх кількості (у 2020 р. кількість е-гаманців складала 79 млн. шт.), тобто відбулося скорочення на 70,9%. (рис. 2.2). Таке скорочення обсягів електронних грошей пов'язано з тим, що у другому півріччі 2021 р. з ринку пішли кілька великих учасників. Наприклад, такі електронні гроші, як «Forpost» та «Простір» припинив випускати Альфа- Банк.

В Україні обсяги операцій з електронними грошима у 2021 р. становили суму 10,16 млрд. грн. У порівнянні з 2020 р. (19,30 млрд. грн.) можна виявити тенденцію скорочення, так як таке скорочення відбулося на 47,35 %.

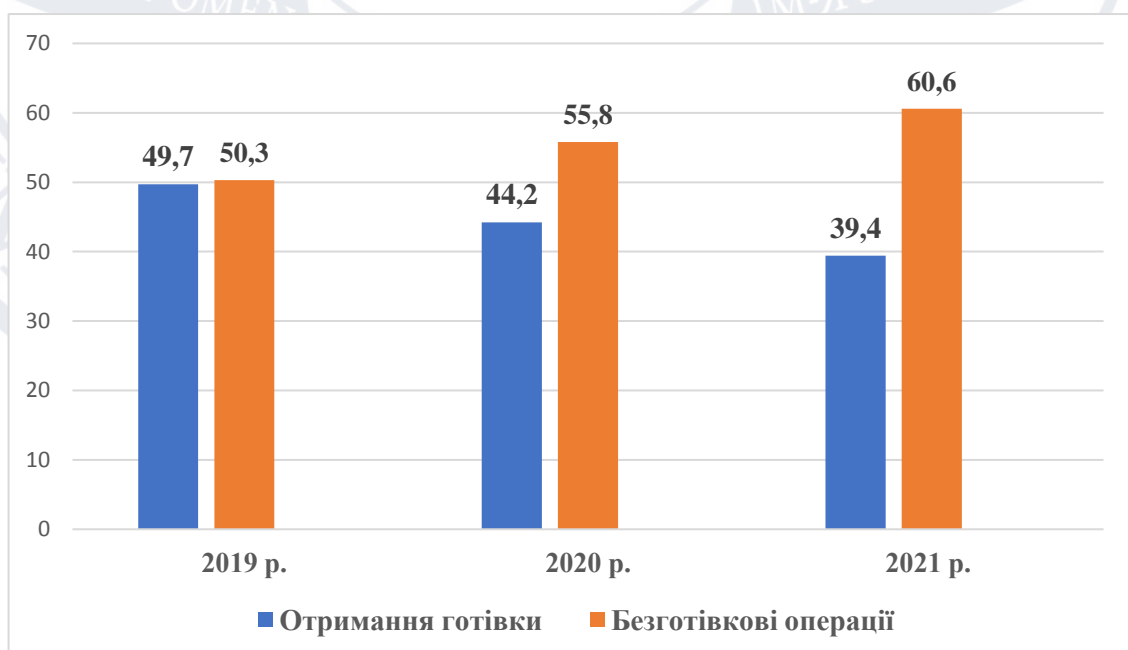


Рисунок 2.1 – Динаміка операцій банків з платіжними картками за 2019-2021 рр. за сумою, %

Проведений аналіз показав, що за період 2019 - 2021 р. стабільно зростає зацікавленість у цифрових технологіях українського суспільства [4]. Так 23 млн. українців (71% населення) регулярно користується Інтернетом, мобільні пристрої та планшети використовують 69 % дорослих жителів. Україні належить 4 місце в світі за використанням безконтактних платежів (79,4 % платіжних терміналів підтримують безконтактну оплату).

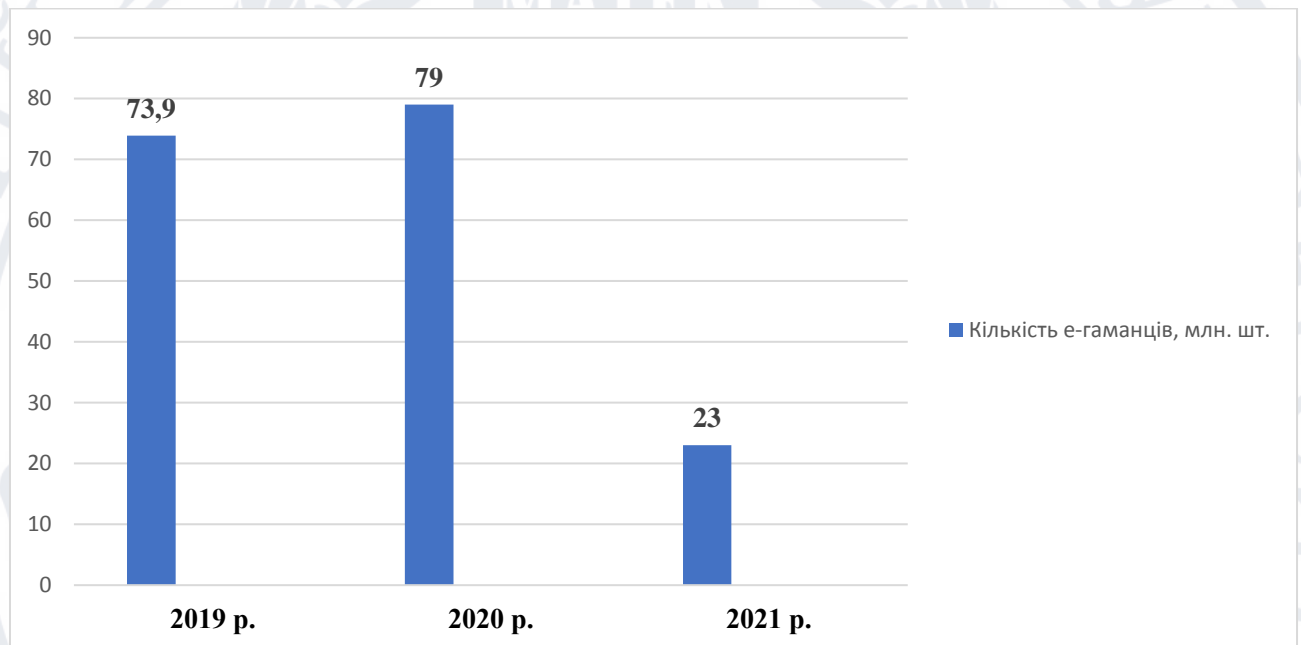


Рисунок 2.2 – Кількість е-гаманців в Україні за 2019-2021 рр., млн. шт.

Станом на 2021 р. банки України працювали з наступними видами електронних грошей: «Максі» (Таскомбанк); «ХРАУ» (Банк Січ); «ГлобалМані» (Банк Альянс); «ЕЛЕКТРУМ» (Укргазбанк); «ALFA-MONEY» (Альфа-Банк); MasterCard (банк «Восток», Альфа-Банк, Таскомбанк, ПУМБ, Приватбанк, Кристалбанк, Ощадбанк); Visa (Ощадбанк, Мегабанк, ПУМБ, Приватбанк, Індустріалбанк, банк «Конкорд», Райффайзен Банк); «ПРОСТІР» (Укргазбанк, Юнекс Банк, банк «ВОСТОК») [30].

Найбільш інноваційними українськими банками станом на кінець 2021 р. були такі банки: «ПриватБанк», «Альфа-Банк», «Райффайзен банк Аваль», «ОТП Банк» та ін. Ці банки вже більше десяти років приділяють увагу розвитку

інноваційних технологій і впроваджують інноваційні продукти та послуги у свою діяльність. Лідером в інноваційній діяльності серед банків України є АТ КБ «ПриватБанк», який першим на вітчизняному банківському ринку став фіналістом престижного світового банківського рейтингу Retail Banker International Awards, де однією із номінацій була «Краща інновація в платежах» [49].

Більшість українських банків не розвивають інноваційні продукти самостійно, а застосовують стратегії запозичення банківських інновацій. Це викликано об'єктивними причинами, так як для українських банків характерним є відносно короткий період функціонування порівняно з банками в економічно розвинутих країнах. Стратегія запозичення банківських інновацій дає українським банкам впевненість у тому, що вони захищені від ризиків впровадження інноваційної діяльності. Крім цього, даний підхід дозволяє скоротити витрати на розробку та впровадження інновацій, одночасно обмежуючись витратами на дослідження адаптивних факторів впровадження інновацій на внутрішньому ринку [14].

Важливою інновацією у банківській сфері в Україні був старт роботи з 03 серпня 2020 р. Системи електронних платежів НБУ (СЕП) за режимом 23/7. Після впровадження систему можна використовувати для міжбанківських платежів 23 години на добу, 7 днів на тиждень (з технологічною перервою для переходу на наступний банківський день з 00:00 до 01:00). До цього СЕП приймала міжбанківські платежі з восьми годин тридцяти хвилин до дев'ятнадцяти годин у робочі дні тижня, а у вихідні та святкові дні не працювала [5].

Клієнти банків отримали можливість користуватися банківськими послугами практично цілодобово та можуть здійснювати безготівкові платежі в будь-який зручний час. Це сприятиме розширенню фінансової інклюзії, запровадженню нових інноваційних інструментів безготівкових переказів та збільшить в цілому по банківській системі частку безготівкових транзакцій.

НБУ разом із Міністерством цифрової трансформації постійно проводять роботу з максимальної цифровізації банківського сектора України. Мінцифри у 2021 р. впровадило в дію послугу шерингу (передачі) цифрових документів, у результаті чого на ринку з'явився додаток «Дія», який забезпечує ідентифікацію особистості в банку та передачу ідентифікаційних документів у цифровому форматі для відкриття банківського рахунку, не виходячи з дому.

На банківському ринку України широко використовуються такий популярний інноваційний продукт, як мобільний банкінг. Цікавим є також такий продукт, як Інтернет-банкінг. Банки мають також для обслуговування клієнтів зону 24. Крім того, клієнтам пропонується послуга електронного залишку. В торгово-сервісних мережах використовуються POS-термінали. Розширяється Інтернет-еквайринг, безконтактні розрахунки. В останні часи популярними є віртуальні банки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Інноваційні продукти українських банків

Інновація	Характеристика
Мобільний банкінг	Більшість операцій із власними рахунками проводиться за допомогою мобільного телефону, є можливість використовувати великий спектр послуг: перевірка залишку по рахунку, безготівкові платежі, перекази коштів, кредити тощо
Інтернет-банкінг	Важлива новація, яка впроваджена більшістю банків. При цьому велике значення мають мобільні застосунки і смартфон виступає головним інструментом для реалізації більшої частини банківських опера
Зона 24	Надає клієнтам можливість самостійно керувати рахунками, отримувати консультації спеціалістів call- центру, направляти заявку на послуги, записатися на візит в відділення банку
Електронний залишок	Використання цієї послуги в касах банку скорочує витрати на обіг готівки, так як залишок менше встановленої суми зараховується на рахунок клієнта, його мобільний телефон.
POS-термінали	Надає можливість сплачувати покупки без пластикової картки за допомогою інформації з вбудовані в телефон NFC-чипів
Інтернет-еквайринг	Банк (банк-еквайер) забезпечує розрахунки з установами електронної комерції за транзакціями, які здійснюються за допомогою банківських карток у Інтернет-мережі
Безконтактні розрахунки	Дозволяють здійснювати розрахунки, прикладаючи банківську пластикову картку до терміналу або банкомату (MasterCard PayPass і Visa PayWave). Прогресивною інноваційною технологією на сьогодні є NFC (Near Field Communication – зв'язок з ближнім полем)
Технологія віртуальних банків	За функціональними можливостями не поступаються традиційним банкам; в Україні на даний час найбільш відомим віртуальним банком є MonoBank

Характерним для українського банківського бізнесу є те, що всіма цими послугами можна користуватися і в онлайн-ресурсах банківської установи, і безпосередньо у відділеннях банків [7].

На поточний момент послугою шерингу цифрових документів можна скористатися у ПриватБанку, Монобанку та А-Банку. Коден тиждень роботи надходить приблизно 4000 нових заявок від клієнтів на реєстрацію через «Дію» [12]. Понад 30 банків готуються впроваджувати нові технології у процес взаємодії з клієнтам. Для активізації цього процесу Мінцифрою підготовлено весь перелік необхідних технічних документів, а також надається опис і підтримка в процесі налаштувань та тестування. З використанням нових технологій банки значно оптимізують свої бізнес процеси, зменшують рівень бюрократизації, запровадять сучасні продукти, підвищують свою конкурентоспроможність [4]

Серед інноваційних послуг на банківському ринку України велике значення має затвердження НБУ загальних підходів до створення та використання QR-кодів при здійсненні кредитових переказів [8]. Це рішення було прийнято з метою створення уніфікованого ринкового інструменту для підвищення зручності розрахунків, так як існує проблема сумісності різних інфраструктур учасників ринку. Уніфікований метод формування QR-коду збільшить швидкість розрахунків і зменшить операційні ризики [15].

Також QR-коди стануть ширше використовуватися при оплаті товарів і послуг, при обслуговуванні руху коштів між рахунками. Використання QR-кодів підвищує зручності розрахунків, так як вірогідність допущення помилок у даних одержувача або цілях оплати є майже нульовою.

Крім цих переваг, використання QR-кодів для кредитних переказів дозволить автоматизувати бізнес-процеси учасників платежів, і сприятиме збільшенню кількості безготівкових розрахунків.

Крім вищезазначених інновацій, НБУ також впровадив зміни у процедуру дистанційної ідентифікації та перевірки клієнтів для банків. Банки, виходячи з власних потреб, можуть самостійно обирати модель ідентифікації та верифікації.

Банки враховують також можливості вдосконалення програмних пакетів та можливі ризики для такої діяльності. Отже, НБУ пропонує банкам повноцінну, зручну та спрощену модель ідентифікації та верифікації клієнтів.

Модель дистанційної ідентифікації та верифікації, на яку не встановлюються ліміти, включає [1]:

- верифікацію ідентифікаційних даних клієнтів з використанням Системи BankID від НБУ та кваліфікованим електронним підписом;
- відеоверифікацію, тобто спілкування клієнтів та працівників з використанням засобів відеотрансляції.

На додаток до повноцінних моделей банки також зможуть використовувати у відносинах з клієнтами спрощені механізми ідентифікації, які простіші в побудові процесу з боку банків та доступніші для деяких верств населення, а саме [1]:

- верифікацію через Системи BankID НБУ;
- верифікацію через кваліфікований електронний підпис;
- проведення переказу з рахунків клієнта на окремі рахунки банку, який буде супроводжуватися тільки вказанням ПІБ клієнта;
- проведення дистанційного зчитування клієнтом персональних даних із чипа біометричного документа шляхом використання NFC модуля телефону та відповідного мобільного додатку банку;
- верифікацію даних клієнта від бюро кредитних історій із підтвердженням інформації тимчасовим паролем, що надходить на номер телефону клієнта.

Подібним чином, коли застосовуються деякі спрощені механізми, використовуються методи верифікації особи з використанням власного ідентифікатора для фіксації фотографії клієнта.

За останніми даними, на кінець 2021 р. в Україні працювало понад 130 фінтех-компаній, основну частину яких було створено протягом останніх чотирьох років [5; 6]. Характерним для сьогодення є поява на ринку необанків (Monobank, A.bank, SportBank). За схожими технологіями банки працюють у секторі Banking as a Service. Ці компанії виступають активними

генераторами інноваційних ідей та алгоритмів щодо покращення банківської діяльності.

Аналіз тенденцій розвитку українського фінтех-ринку показав, що Україна розвивається у відповідності з світовими тенденціями. Протягом 2019–2021 рр. найбільший приріст спостерігався серед компаній, які здійснюють послуги платіжних сервісів. Розвивалися платформи грошових переказів. Впроваджувалися моделі приватного кредитування, методи онлайн кредитування бізнесу, розвивалися інші технології та IT-інфраструктури.

Основні переваги фінтех-компаній дозволяють їм нарощувати клієнтську базу, збільшувати свою ринкову частку, скорочувати витрати. До цих переваг належать: урахування в роботі цінностей та потреби клієнта, бізнес-структура банку може постійно змінюватися, можливість як можна скоріше використовувати інноваційні технології. Фінтех-компанії співпрацюють із банками, міжнародними платіжними системами, реалізують разом з ними окремі проекти, такі як випуск платіжних карток на замову декількох компаній з їх логотипами, карткові транзакції на основі платформ P2P та інші платіжні послуги [6; 7; 19]. У банківській системі України успішно здійснюють свою діяльність не тільки українські фінтех-компанії, а й свої фінтех-компанії інших країн [8; 9], наприклад Middleware. Ця компанія розробила операційну хмарну систему Corezoid, яка призначена для генерування рішень та алгоритмів для цифровізації процесів управління компанією (управляти технікою, програмним забезпеченням будь-якої складності, комунікаціями, людьми та інше). Розроблена хмарна система використовується ПриватБанком, ПУМБ, банком «Восток». Для «А-банку» компанія Middleware розробила сервіс спільного доступу до кредитних карток, який дозволяє клієнту зі списку в мобільному додатку банку, перераховувати кошти на інші рахунки, змінювати ліміти коштів по сумах і часовим періодам, визначати користувачів, яким надається доступ до картки MasterCard клієнта банку. Банки доручають компанії Middleware розробляти нову повнофункціональну платформу дистанційного банкінгу, що буде працювати для всіх клієнтських сегментів.

Велику роль у впровадженні фінансових технологій в банках України відіграє така платіжна система, як Visa. Ощадбанк разом з Visa впровадив безконтактну систему на громадському транспорті в Вінниці, Краматорську, Житомирі, Тернополі, Чернігові, Івано-Франківську на базі безконтактних пластикових карток. Також була розроблена і впроваджена технологія Tap to Phone для здійснення безконтактної оплати з використанням смартфона. У співробітництві з ПриватБанком було впроваджено наступні інноваційні технології: біометрична система оплати покупок за допомогою Face ID, а також чат-бот, який дозволяє замовляти їжу в закладах харчування і безпосередньо в чат-боті оплачувати замовлення. Значним стимулом для впровадження нових технологій в банківську діяльність та налагодження контактів із фінтех-компаніями, став початок роботи на ринку у 2017 р. повністю онлайн-банку Monobank, який працює на підставі ліцензії Універсал Банку [9]. Банк надає значний спектр платіжних послуг, які пов'язані з відповідними перевагами: кредитні ліміти зі значним пільговим періодом, розстрочки, кешбек на покупки, безкоштовна оплата комунальних послуг, безкоштовне поповнення рахунку мобільного телефону тощо. Банк постійно розвивається, оновлює продуктову лінійку, впроваджує інновації. Банк обслуговує велику кількість клієнтів (біля 3 млн. клієнтів станом на кінець 2021 р.). У результаті партнерства Оксі Банку і IT-компанії Dyvotech 01.10. 2019 р. почав працювати на українському ринку необанк «SportBank», який має особливість, пов'язану з спортивним напрямком. Це проявляється у пропозиції клієнтам «спортивного кешбеку» в розмірі від 5 до 10 % при здійсненні платежів, пов'язаних з покупками у спортивних магазинах, оплатою спортивних секцій, занять у клубах, студіях танцю, студії танців, боулінгу тощо). У 2020 р. почали працювати ще три необанки – todobank, O.bank та izibank. Діяльність цих банків пов'язана з просуванням на ринок невеликої кількості продуктів, які засновані на нових технологіях і відповідно мають значні переваги у порівнянні з продуктами, які не мають відношення до нових технологій (спрощення банківських процесів, високий рівень клієнтської підтримки, високий рівень комунікації) [8].

У процесі впровадження та розбудови фінтех-ринку в Україні активну участь бере Національний банк України. Про це свідчить розробка «Стратегії розвитку фінансового сектора України». В розробленій стратегії представлена візія і місія фінансового сектора України, які будуть сформовані в результаті розвитку до 2025 р. Важливим стратегічним напрямком розвитку є «інноваційний розвиток», який включає розвиток [42]:

- архітектури фінансового ринку (забезпечення його відкритості) та оверсайта;
- ринку Fin Tech, цифрових технологій та платформи НБУ;
- Sup Tech&Reg Tech (технологій нагляду та регулювання);
- цифрової економіки.

В сучасних умовах банки вимушені проводити політику оптимізації, тобто скорочення кількості банківських відділень з одночасним збільшенням охоплення банківськими операціями клієнтів. Розрив між банками, які продовжують працювати з використанням старих технологій та високо розвинутими технологічно банками постійно збільшується. Банкам необхідно постійно розширяти свій бізнес збільшуватись, інвестувати в нові технології, інакше такі банки можуть втратити свої конкурентоспроможні позиції.

Експерти фінансово-аналітичної платформи «CB Insights» (США) [57] провели аналіз Fintech. Виходячи з інституціонального підходу, було з'ясовано, що Fintech за період пандемії COVID-19 значно постраждав.

Венчурні компанії скоротили фінансові інвестиції в стартапи і на ринку цифрових інновацій збільшилися операції злиття і поглинань серед компаній. Приватні споживачі і корпорації скоротили свої витрати, що викликало кризу у цій сфері і відповідно знизилася прибутковість структур Fintech.

2.2 Аналіз розвитку інноваційних бізнес технологій у АТ КБ «ПриватБанк»

Ефективне управління особистими фінансами клієнти банку в сучасних умовах можуть здійснювати тільки на основі Інтернет-банкінгу, який забезпечує виконання цілого комплексу операцій: зміна лімітів по банківським карткам, здійснення розрахунків за кордоном, здійснення переказів коштів між рахунками та Р2Р-переказів, формування віртуальних карт для виконання розрахунків в Інтернет-комерції, можливість мати доступ до інформації в архіві з одержанням копій квитанцій.

Мобільний банкінг виникнув і розвинувся у зв'язку з посилення процесів «смартфонізації», в результаті яких мобільний телефон став засобом комунікації та інструментом фінансового контенту. Мобільний банкінг сьогодні є найбільш зростаючим сегментом і ця тенденція буде визначати напрямки розвитку банківського бізнесу в найближчі роки. Можна виділити низку чинників, які виступають каталізатором процесів у цій сфері банківських послуг. Чинники і результати їх впливу приведені у табл. 2.2.

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером серед банків України у сфері впровадження інновацій у систему дистанційного банківського обслуговування. Він першим у 1999 р. впровадив такі банківські інновації, як Інтернет-банкінг та SMS-банкінг.

Інтернет-банкінг починався у «Приватбанку» з відповідного розділу на сайті банку – Приват24 [6], а згодом з'явився такий же додаток для смартфонів. Додаток Приват24 дає змогу клієнтам банку (приватним, корпоративним) користуватися практично всіма банківськими послугами банку цілодобово.

Приват24 дає можливість відкрити накопичувальний рахунок «Скарбничка». Банк першим на українському ринку запропонував такого роду послугу, яка стала популярною серед клієнтів, так як вона дає змогу заощаджувати кошти на певні споживчі цілі автоматично:

– сума здійсненої операції округлюється до 1, 10 або більше гривень (тобто решта на «Скарбничку»);

- після купівлі дрібні гроші відправляються у «Скарбничку»;
- відбувається перерахування певної суми раз на місяць до «Скарбнички».

Таблиця 2.2 - Чинники впливу на сегмент мобільного банкінгу

Чинник впливу	Результат впливу
1. Сучасні цифрові технології як метод удосконалення програм мобільного банкінгу	Збільшуються можливості для доступу клієнтів до банківських послуг у процесі користування
2. Розвиток цифрових банків, які відмовляються від наявності банківських відділень	Розширення можливостей споживачів для безконтактних комунікацій
3. Розвиток голосових технологій	Простота та забезпечення високого рівня безпеки
4. Впровадження методів біометричної безпеки	Для двоступеневої аутентифікації клієнта або заміни паролю
5. Використанням чат-ботів на основі машинного інтелекту	Збільшується можливості для клієнта у спілкуванні з банком
6. Розширення можливостей для використання безкарткових операцій	Спрощення процедур переказу коштів
7. Розвиток орен-банкінгу	Клієнту простіше орієнтуватися у середовищі мобільних програм, так як всі облікові записи зосереджені у межах однієї панелі
8. Впровадження нових методів взаємодії банків з клієнтами	Підвищення якості банківських послуг та швидкості здійснення операцій
9. Забезпечення доступного дизайну мобільного банку	Пріоритет - зручність для клієнта у користуванні додатками

Крім додатку Приват24, АТ КБ «ПриватБанк» запровадив низку інших додатків, які дозволяють споживачам банківських послуг мати додаткові можливості у сфері здійснення розрахункових операцій, наприклад QR-банкінг, який є одним із перших у світі і дає змогу легко оплачувати рахунки, товари і покупки в Інтернеті. QR-банкінг використовує технологію безконтактного банкінгу з QR-кодом. Для здійснення операції необхідно сфотографувати QR-код, який потім за допомогою Інтернету розпізнається та автоматично перенаправляє клієнта на сторінку оплати. Для здійснення оплати необхідно додатково ввести свій пароль.

Зручність технології QR-банкінгу заключається в тому, що здійснювати покупки, знімати готівку та проводити інші операції можна не маючи із собою

пластикову картку. Сьогодні більше ніж у 1 000 магазинах є можливість сплачувати покупки за допомогою QR-коду [6].

Ще одним популярним додатком Приват24 є «Розумна заправка». Він дає можливість заправитися відразу, не чекаючи в черзі на касі, так як додаток самостійно знаходить заправку за GPS, а оплата здійснюється через додаток в онлайн-режимі.

Наступною новинкою для смартфонів є додаток «Фотокаса». Достатньо сфотографувати квитанцію на оплату, наприклад з Інтернету, натиснути кнопку «Відправити», і співробітник «ПриватБанку» оплатить рахунок клієнта. При цьому клієнту буде направлено SMS з інформацією про підтвердження оплати. Існує можливість направлення квитанції, що підтверджує оплату, на електронну пошту клієнта.

Сьогодні найбільш прогресивним нововведенням на ринку банківських послуг є додаток Приват24 до окулярів Google glass. Завдяки йому можна здійснювати пошук банкоматів АТ «КБ «ПриватБанк» у незнайомій місцевості, здійснювати платежі, дивлячись на товар і штрихкод або QR-код, та користуватися багатьма іншими послугами банку.

Ціла низка інноваційних рішень, які були запроваджені «ПриватБанком» за період 2019-2021 рр., дали змогу залучити нових споживачів, вагома частина яких є бізнес-клієнтами; за результатами дослідження, проведеного компанією CBR, «ПриватБанк» займає позицію основного банку для 70% підприємців та 45% фізичних осіб, кількість яких за минулий рік збільшилася відповідно на 3,9% та 2,8% [21] (табл. 2.3).

Розвиток інновацій пов'язаний з тим, що особливу роль у цьому процесі відіграють фінтех-компанії, які за рахунок розробки альтернативних рішень у банківській сфері сприяють підвищенню якості банківських послуг. Співробітництво фінтех-компаній із банками має за основну мету - розробку інноваційних банківських послуг.

Таблиця 2.3 - Інноваційні рішення АТ КБ «ПриватБанку» за період 2019 – 2021 рр.

Інноваційне рішення	Переваги для споживачів
1. Запуск бота для торговельних підприємств з використанням POS-терміналів банку	Можливість одержання інформації щодо операцій у POS-терміналах, перевірки транзакцій з одержанням їхніх параметрів
2. Запуск біометричних платіжних POS-терміналів на основі технології FacePay24	Дає змогу споживачам здійснювати «оплату обличчям», що підвищує рівень безпеки здійснюваних операцій
3. Запровадження оплати за допомогою Google Pay в Інтернет-магазинах	Скорочує час, забезпечує зручність та безпеку оплати в Інтернет-магазинах як для споживачів, так і продавців
4. Запровадження сервісу видачі готівки через каси в торгових центрах	Дає можливість отримання готівки з банківської картки під час оплати покупок без використання банкоматів
5. Приєднання до сервісу токенизації Visa Token Service	Спрощення процесу оплати та підвищення його безпечності, можливість автоматичного оновлення термінів дії платіжних карток
6. Запровадження програм КУБ (країна успішного бізнесу), АгроКУБ, ТурКУБ, КУБ під заставу	Запровадження програм КУБ (країна успішного бізнесу), АгроКУБ, ТурКУБ, КУБ під заставу Сприятливі умови кредитування для підприємців та юридичних осіб
7. Запуск освітнього курсу «Цифрові гроші» з використанням порталу «Дія»	Сприятливі умови кредитування для підприємців та юридичних осіб Можливість для людей похилого віку одержати навички користування цифровим банком.
8. Запуск програми доступного автокредитування	Для учасників програми є можливість стати власником автомобіля відразу після одержання кредиту на сприятливих умовах
9. Відкриття першого в Україні цифрового банківського відділення в м. Києві	Функціонування з використанням інноваційних технологій, що дає можливість отримання фінансових послуг на основі цифрових рішень, у поєднанні зі зручністю коворкінгу

За даними «Українського фінтех-каталога 2019», кількість фінтех-компаній в Україні зростає, і зараз налічується більше ніж 100 компаній, 58% з яких з'явилися за останні три роки [51]. З фінтех-компаніями активно співпрацюють такі банки як «Альфа-Банк», «Ощадбанк», «ПУМБ», «Райффайзен банк Аваль», «Укргазбанк», «Укрсиббанк». «ПриватБанк» з фінтех-компаніями не співпрацює, так як має можливість самостійно розробляти інноваційні технології.

2.3 Оцінка ефективності впровадження інновацій в діяльність банку

Поступальний розвиток банку та можливість протистояти тиску з боку конкурентів можливий виключно за умови перерозподілу фінансових ресурсів в інноваційно-інвестиційні проекти, що суттєвим чином трансформують організацію бізнес-процесів фінансової установи та зміцнює її стратегічні позиції на ринку банківських послуг. Активний розвиток інновацій в системі відносин «банк – клієнт» визначає необхідність оцінювання ефективності їх впровадження для банку. Виходячи з цього, з метою формування стратегічних векторів розвитку банківської установи доцільно розробити підходи до оцінювання рівня впливу цифровізації банківництва на ефективність функціонування банку.

У першу чергу, необхідно сформувати масив вхідної інформації, який буде відображати технологічну та інфраструктурну складову діяльності банку. При розгляді технологічної складової діяльності банку береться до уваги виключно цифровий маркетинг, оскільки даний напрямок на сьогодні визначає успішність та ефективність діяльності банку й дозволяє отримати конкурентні переваги на ринку. Digital маркетинг включає різноманітні форми просування бренду банку та його продуктової лінійки з допомогою цифрових технологій, а саме: профілі в соціальних мережах та його клієнтська підтримка, сайт банку, e-mail розсилка, мобільні додатки, термінали самообслуговування, платіжні термінали, інтернет-банкінг, контекстна реклама тощо.

Так, показниками, що будуть характеризувати цифрові інновації обрано: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку, можливість проведення swift-переказів через сайт банку; наявність мобільних банківських додатків (для смартфонів на операційній системі IOS); наявність мобільних банківських додатків (для смартфонів операційній системі Android); наявність мобільних банківських додатків (для смартфонів на операційній системі Windows). Дана група показників представлена в бінарній формі, тобто 1 – ставиться у разі наявності даної ознаки, 0 – у протилежному випадку. Дані

показники, безумовно, характеризують інновації в цифровому маркетингу банку, оскільки всі вони надають можливість клієнту в будь-який час використовувати різні банківські послуги та купувати різні банківські продукти.

Показниками, які характеризують інфраструктурну складову діяльності банків України без технологічної складової є: загальна кількість платіжних терміналів, кількість відділень, кількість банкоматів, кількість активних платіжних карток. Безумовно, такі показники, як кількість платіжних терміналів та кількість банкоматів, теж описують інноваційну складову маркетингової діяльності банку, проте вони тільки з часом набули свого статусу повноцінних електронних програмно-технічних комплексів. Тому у вихідних даних нашого дослідження, запропоновано залишити їх в даній групі показників, що характеризують тільки інфраструктурну складову діяльності банку.

Отже, показники вхідного масиву даних для дослідження вплив цифровізації банківництва на стратегічне управління Приватбанку згруповані в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Динаміка показників вхідного масиву даних характеристики технологічної та інфраструктурної складової діяльності Приватбанку за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1. L_a	1	1	1
2. T_s	1	1	1
3. A_{ios}	1	1	1
4. A_{andr}	1	1	1
5. A_w	1	1	1
6. F_n	2499	2588	2240
7. B_n	19 395	19778	20 492
8. C_n	16 315 803	16 311 053	17500280
9. T_n	109060	112617	126691

Перше ніж проводити кількісне оцінювання ефективності діяльності банку щодо зміцнення його стратегічної позиції на ринку банківських послуг, проаналізуємо, яку частку технологічна складова в інфраструктурній діяльності в маркетинговій діяльності банку займають від усієї діяльності банку, тобто як

сильно технології пов'язані з інфраструктурною складованою діяльності банку проникли в його загальні бізнес-процеси.

Примітка:

L_a – можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку;

T_s – можливість проведення swift-переказів через сайт банку;

A_{ios} – наявність банківських додатків для смартфонів, що працюють на операційній системі IOS;

A_{andr} – наявність банківських додатків для смартфонів, що працюють на операційній системі Android;

A_w – наявність банківських додатків для смартфонів, що працюють на операційній системі Windows;

F_n – кількість відділень;

B_n – кількість банкоматів;

C_n – кількість платіжних карток, тис. шт.;

T_n – загальна кількість платіжних терміналів.

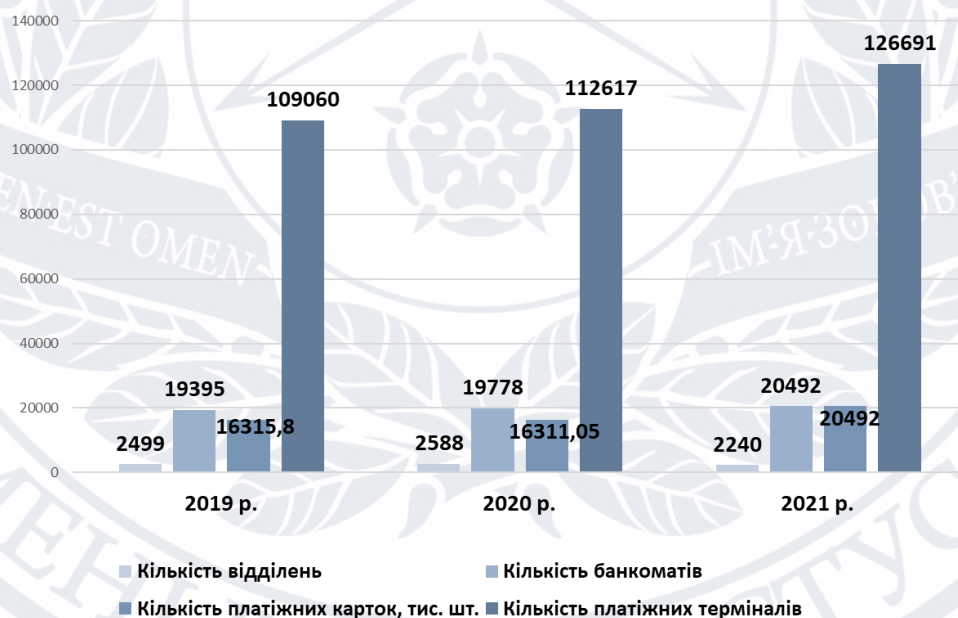


Рисунок 2.3 - Динаміка показників, які характеризують ступінь проникнення технологій в інфраструктурну складову діяльності АТ КБ «Приватбанк»

На рис. 2.3 представлена динаміка показників, які характеризують ступінь проникнення технологій в інфраструктурну складову діяльності банку. Показники, які характеризують цифрові інновації в АТ КБ «Приватбанку», представлені в табл. 2.4.

З метою визначення ступеня проникнення технологій в інфраструктурну складову діяльності банку, необхідно провести кластеризацію показників дослідження. Кластеризація дала результати:

I група – показники, які характеризують технологічну складову діяльності банку (інфраструктурна діяльність банку визначається такими показниками дуже слабо);

II група – показники, які характеризують технології, задіяні в інфраструктурній діяльності банку (визначають інфраструктурну складову, але одночасно враховується технологічна складова Інтернет-банкінгу);

Таблиця 2.4 - Показники, які характеризують цифрові інновації в АТ КБ «Приватбанку»

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Наявність	Відсутність	Наявність	Відсутність	Наявність	Відсутність
1. Можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку	1	0	1	0	1	0
2. Можливість проведення swift-переказів через сайт банку	1	0	1	0	1	0
3. Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS	1	0	1	0	1	0
4. Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android	1	0	1	0	1	0
5. Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows	1	0	1	0	1	0

III група – показники, які характеризують безпосередньо інфраструктурну діяльність банку (визначають тільки інфраструктурну діяльність банку).

Кластеризацію необхідно проводити кожен рік, так як набір досліджуваних показників в кожній групі змінюється. Це пояснюється тим, що кожного року інфраструктурні перетворення потребують все більше складних технологічних рішень, наприклад, якщо раніше банкомати виконували тільки функцію видачі готівки, то в даний час, вони дають можливість клієнтам банку відкрити депозитний рахунок, оплатити комунальні та інші рахунки, переказати гроші тощо).

Таким чином, в 2019 р. до I групи входили наступні показники: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; можливість проведення swift-переказів через сайт банку. До II групи – наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows. До III групи – загальна кількість платіжних терміналів; кількість відділень; кількість банкоматів; кількість активних платіжних карток.

Дана градація обумовлена тим, що можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку та можливість проведення swift-переказів через сайт банку є показниками, які характеризують технології, проте в межах інфраструктурної діяльності банку вони виконують вузько направлену функцію продажу певного продукту. В свою чергу, мобільні додатки акумулюють в собі весь комплекс маркетингових послуг банку: продукт, ціна, розподіл, просування.

У 2020 р. ситуація дещо змінилась і до показників другої групи додався ще показник загальна кількість платіжних терміналів, оскільки його функціональні можливості та асортимент пропонованих послуг значно розширився. У 2021 р. подібна ситуація прослідковувалась і з банкоматами, через які на даний момент можливо і відкрити рахунок, і спалити деякі види комунальних послуг, і

поповнювати рахунок мобільного телефону, і виконати операції за депозитним вкладом і т.п. Тому вони були віднесені в 2021 р. до II-ї групи показників.

Отримані результати повністю відображають реальну ситуацію стосовно технологічної діяльності Приватбанку. Так, спостерігається найбільше проникнення технологій, які пов'язані з інфраструктурною складовою діяльності банку, в загальні бізнес-процеси банку в 2021 р. Тобто більше половини діяльності банку була представлена діяльністю, яка носила інноваційний характер.

Банк приділяє значну увагу стимулюванню розвитку інновацій і фінансує відповідні дослідження і розробки. Банк в цій сфері направляє зусилля на створення нових продуктів та підвищення доступності сервісів для клієнтів.

Так, у 2021 році Банк:

- продовжував вдосконалювати технології переказу коштів по рахунках, зокрема, одним із перших реалізував перекази за номером телефону, в тому числі на картки інших банків. Цим сервісом вже користуються кілька мільйонів клієнтів.

- вдосконалював сервіси для юридичних осіб, в тому числі шляхом впровадження хмарного реєстратора розрахункових операцій в онлайн та наземному еквайрингу; для активізації партнерських програм з продажу автотранспорту для бізнесу, агротехніки, обладнання, дорожньої та будівельної техніки впровадив хмарний електронний кабінет продавця Dealer24; в магазині Google Play Market запустив мобільний додаток «Термінал», який перетворює смартфон продавця під управлінням Android на повноцінний POS-термінал для прийому оплат за товари та послуги; розробив новий платіжний сервіс на базі NFC-стікерів (міток), який дозволяє приймати оплату за товари та послуги з використанням ApplePay/GooglePay без необхідності мати POS термінал.

- розвивав способи виконання безготівкових платежів, зокрема, впроваджував чат-бот у Telegram (за це була отримана винагорода - 1 місце у номінації «Кращий фінансовий чат-бот» в рамках премії PaySpace Magazine Awards 2021; інтегрував сервіс «Оплата частинами» в Application Programming

Interface (API) Liqpay, завдяки чому купівля товарів в кредит тепер доступна при оплаті через інтернет.

- розвивав сервіси для проведення операцій клієнтами без участі працівників банку (самостійно та віддалено): впровадження процесу віддаленої ідентифікації клієнта, який був спрощений шляхом інтеграції з єдиним порталом державних послуг ДІЯ; можливість випуску карток без фізичного відвідування відділень клієнтами.

Також Банк активно вдосконалює безпеку платежів, запускаючи та підтримуючи нові стандарти (3DS 2.0) та технології (Crawler) як самостійно, так і у тісній взаємодії із платіжними системами VISA та MasterCard.

Висновки до розділу 2

Нові банківські продукти і послуги просуваються на ринок завдяки впровадженню новітніх банківських технологій, нових технічних засобів, автоматизації, що підвищує привабливість продуктів і послуг для клієнтів і позитивно впливає на банківську систему і в цілому на економіку країни.

Проведений аналіз показав, що за період 2019 - 2021 р. стабільно зростає зацікавленість у цифрових технологіях українського суспільства. Так 23 млн. українців (71% населення) регулярно користується Інтернетом, мобільні пристрої та планшети використовують 69 % дорослих жителів. Україна посідає 4 місце в світі за використанням безконтактних платежів. Найбільш інноваційними українськими банками станом на кінець 2021 р. були такі банки: «ПриватБанк», «Альфа-Банк», «Райффайзен банк Аваль», «ОТП Банк» та ін.

АТ КБ «ПриватБанк» є лідером серед банків України у сфері впровадження інновацій у систему дистанційного банківського обслуговування. Ціла низка інноваційних рішень, які були запроваджені «ПриватБанком» за період 2019-2021 рр., дали змогу залучити нових споживачів, вагома частина яких є бізнес-клієнтами.

Для оцінки ефективності банківських інновацій використовується група показників: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку, можливість проведення swift-переказів через сайт банку; наявність мобільних банківських додатків для смартфонів, які працюють на операційній системі IOS; наявність мобільних банківських додатків для смартфонів, що працюють на операційній системі Android; наявність мобільних банківських додатків для смартфонів, що працюють на операційній системі Windows.

Отримані результати оцінки ефективності банківських інновацій повністю відображають реальну ситуацію стосовно технологічної діяльності Приватбанку. Так, спостерігається найбільше проникнення технологій, які пов'язані з інфраструктурною складовою діяльності банку, в загальні бізнес-процеси банку в 2021 р. Тобто більше половини діяльності банку була представлена діяльністю, яка носила інноваційний характер.

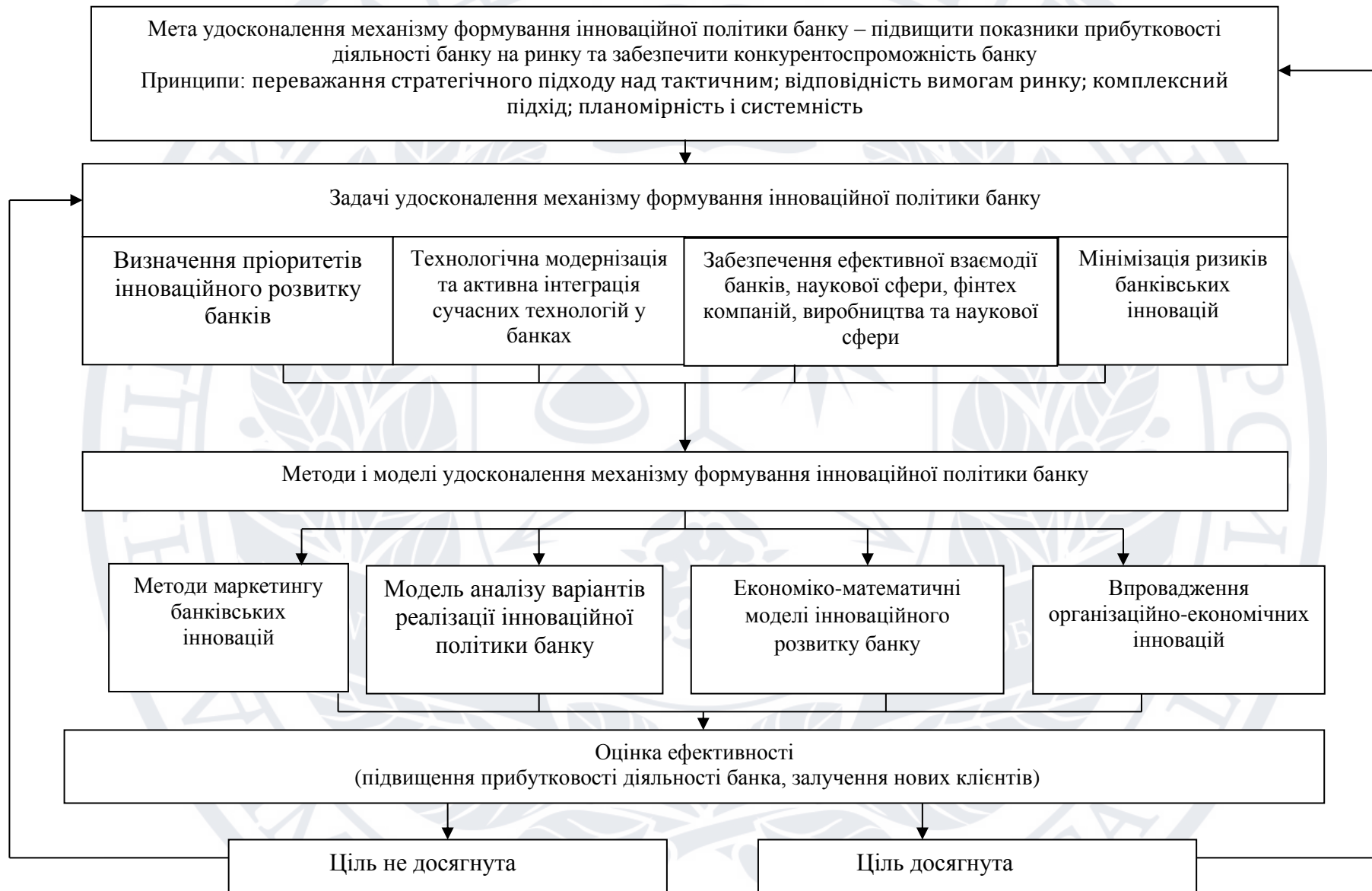
РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ В УКРАЇНІ

3.1 Концепція удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні

Системний підхід як методологічний напрямок у науці дозволяє провести оцінку ефективності інноваційної банківської діяльності з погляду її підпорядкованості стратегії розвитку банківського бізнесу, а також відповідності отриманих результатів (як фінансових, так і нефінансових) поставленим цілям та завданням, наявному потенціалу розвитку. Системний підхід використовується в тих випадках, коли необхідне вирішення проблем, що мають розгалужені зв'язки, а вирішення проблеми передбачає ув'язування мети з безліччю засобів її досягнення, коли існують важко порівняні варіанти рішень і потрібен облік повних витрат та їх ефективності, коли необхідне вироблення критеріїв оптимальності з урахуванням стратегічних цілей розвитку. Банк слід розглядати саме як систему, тобто об'єкт, що володіє складною внутрішньою будовою, великою кількістю складових частин, які знаходяться один з одним у постійній взаємодії та взаємодії з навколишнім середовищем. Перебуваючи у тісній взаємодії із зовнішнім середовищем, банк як система відчуває численні впливи. Одночасно банк має внутрішній мікросередовище, елементи якого також знаходяться у взаємозалежності від факторів зовнішнього середовища. Інноваційну діяльність банку, як будь-яку іншу діяльність, слід розглядати з погляду системного підходу. В ході дослідження було розроблено концепцію удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні (рис. 3.1).

Метою концепції є : підвищити показники прибутковості діяльності банку на ринку та забезпечити тактичну і стратегічну конкурентоспроможність банку.



3.1 - Концепція удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні

Концепція, яка розробляється, будується на принципах:

- переважання стратегічного підходу над тактичним,
- відповідність вимогам ринку,
- комплексний підхід,
- планомірність і системність.

Завдання:

- 1) Визначення пріоритетів інноваційного розвитку банків,
- 2) Технологічна модернізація та активна інтеграція сучасних технологій у банках,
- 3) Забезпечення ефективної взаємодії банків, наукової сфери, фінтех компаній, виробництва та наукової сфери,
- 4) Мінімізація ризиків банківських інновацій.

Концепція заснована на використанні запропонованих методів і моделей удосконалення механізму формування інноваційної політики банків в Україні:

- методи маркетингу банківських інновацій;
- модель аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку;
- економіко-математичні моделі інноваційного розвитку банку;
- впровадження організаційно-економічних інновацій.

Модель аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку.

При всьому різноманітті наукових праць з аналізованої проблематики слід визнати, що існуючі підходи до вирішення завдання формування моделі аналізу варіантів реалізації інвестиційної політики банку при здійсненні інноваційної діяльності мають ряд недоліків.

По-перше, не враховується рівень інноваційної діяльності (високий, низький, традиційна діяльність).

По-друге, не враховуються типи інноваційних змін, які визначають варіанти стратегій інноваційного менеджменту (на основі сигнального підходу, з урахуванням індукуючого підходу, з урахуванням комплексного підходу).

В результаті проведених аналітичних досліджень у роботі запропоновано модель аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку, яка враховує:

- загальну інвестиційну політику банку;
- рівень інноваційної діяльності;
- типи інноваційних змін, що визначають варіанти стратегій інноваційного менеджменту банку.

Результати розробки моделі аналізу варіантів реалізації інвестиційної політики банку при здійсненні інноваційної діяльності представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Модель аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку

Тип організаційних та технологічних інновацій	Рівень інноваційної діяльності		
	високий	низький	традиційна діяльність
1. Бенчмаркеновий	S_{111}	S_{112}	S_{113}
2. Меджеринговий	S_{211}	S_{212}	S_{213}
3. Брендінговий	S_{311}	S_{312}	S_{313}
4. Інжиніринговий	S_{411}	S_{412}	S_{413}
5. Реінжинірінговий	S_{511}	S_{512}	S_{513}
6. Збалансованої системи показників	S_{611}	S_{612}	S_{613}
7. Ключової компетенції	S_{711}	S_{712}	S_{713}
8. Програм лояльності	S_{811}	S_{812}	S_{813}
9. На базі нових технологій	S_{911}	S_{912}	S_{913}
10. Інфраструктурний	S_{1011}	S_{1012}	S_{1013}

У запропонованій моделі для кожного з типів передбачуваних організаційних та технологічних інновацій з урахуванням досягнутого та запланованого рівнів інноваційної діяльності (за рівнем новизни) аналізуються можливості реалізації того чи іншого типу інвестиційної політики банку, у частині інноваційної діяльності виходячи із загальної інвестиційної політики банку.

На основі сформованої моделі аналізу варіантів реалізації інвестиційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності у роботі вирішувалося завдання розробки підходу до формування раціональної інвестиційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності.

На основі проведених аналітичних досліджень з урахуванням сформованої моделі аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку (табл.3.2), а також з урахуванням запропонованих критеріїв оцінки ефективності реалізації інноваційної політики банку (табл.3.1), у роботі був розроблений підхід до формування раціональної інвестиційної політикою банку.

В основі запропонованого підходу лежить:

- Оцінка існуючого рівня інноваційної діяльності банку по кожному з аналізованих типів організаційних і технологічних інновацій U_i ;

- Оцінка загального рівня інноваційної діяльності банку $U_{\text{ідб}}^{\text{сущ.}}$:

$$U_{\text{ідб}} = \sum_{i=1}^{10} U_i, \quad (3.1)$$

де U_i - рівень інноваційної діяльності банку з i -ої класифікаційної складової банківських інновацій;

- Оцінка планових та фактичних результатів реалізації інноваційної політики банку при здійсненні інноваційної діяльності для кожного з варіантів b та оцінка їх узгодження (табл.3.2);

- Аналіз можливих варіантів b розвитку інноваційної діяльності банку та досяжного при цьому рівня $U_{\text{ідб}}^{\text{очік.}}$;

- оцінка ймовірностей можливих варіантів b реалізації інноваційної політики банку при здійсненні інноваційної діяльності по кожній із складових P_{b1}, P_{b2}, P_{bm} .

- оцінка очікуємих результатів реалізації інноваційної політики банку для кожного з варіантів b на основі критерія табл. 3.2.

- вибір найкращого варіанта реалізації інноваційної політики банку у відповідності з критерієм табл. 3.1 і з урахуванням обмежень по об'ємам інвестицій ($I_{\Sigma i}^*$):

$$\left\{ \begin{array}{l} var_b K_{b.\text{пл}} = \frac{\alpha_b \cdot IR_{b2} \cdot P_{b2} + \beta_b \cdot IR_{b1} \cdot P_{b1} + \gamma_b \cdot IR_{bm} \cdot P_{bm}}{IR_m \cdot P_m} \rightarrow \max \\ I_{\Sigma i} \leq I_{\Sigma i}^* \end{array} \right\} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.2 - Запропоновані критерії оцінки ефективності реалізації інноваційної політики банку

Назва критерію	Аналітичний вираз та умовні позначення
1. Оцінка планів реалізації інноваційної політики банку	$K_{пл} = \frac{\alpha \cdot IR_2 \cdot P_2 + \beta \cdot IR_1 \cdot P_1 + \gamma \cdot IR_m \cdot m}{IR_m \cdot P_m},$ <p>де IR_2, IR_1, IR_m – індекси рентабельності банківських інновацій високого рівня, низького рівня та традиційної банківської діяльності; P_1, P_2, P_m – вірогідність реалізації банківських інновацій високого рівня, низького рівня та традиційної банківської діяльності; α, β, γ – частка інвестицій в банківські інновації високого рівня, низького рівня та традиційної банківської діяльності, відповідно $\alpha + \beta + \gamma = 1$.</p>
2. Оцінка результатів реалізації інноваційної політики банку	$K_{рез} = \frac{[\sum_j NPV_{2j} + \sum_k NPV_{1k} + \sum_i NPV_{mi}] \cdot L_{u+m}}{\left[\frac{I_{\sum i}}{I_m} \cdot \sum_i NPV_{mi} \right] \cdot L_m},$ <p>де NPV_2, NPV_1, NPV_m - чиста поточна вартість банківських інвестицій в інновації високого рівня, низького рівня, у традиційну банківську діяльність, $I_{\sum i}, I_m$ - об'єми сумарних банківських інвестицій і інвестицій в традиційну банківську діяльність, відповідно, L_m, L_{u+m} – коефіцієнт поточної ліквідності</p>

Таким чином, в умовах заданих інвестиційних обмежень, що накладаються на інвестиційну політику банку при проведенні інноваційної діяльності підбирається комбінація варіантів інноваційної діяльності з різним рівнем новизни, зважених на ймовірність позитивного результату.

Економіко-математичні моделі інноваційного розвитку банку.

Для вирішенні кожної конкретної задачі дослідниками створюються унікальні аналітичні математичні моделі. Застосування комп'ютерів дозволило створити новий тип – імітаційні моделі. Імітаційна модель банківської діяльності являє собою спеціалізований комп'ютерний додаток, що дозволяє імітувати діяльність такого складного об'єкта, як банк у часовій, фінансовій і просторовій динаміках [5].

Прикладом імітаційної моделі діяльності банку є стратегічна банківська ділова гра UBS-IV «Керування банком». Об'єктом моделювання виступає діючий банк із повним набором послуг, що перебуває в нестабільному зовнішньому оточенні. Модель може бути використана як інструмент для прийняття управлінських рішень при підготовці фахівців банку. По ходу гри

оцінюється фінансовий стан віртуального банку, поточний стан економіки гіпотетичної держави, прогнозується розвиток ситуації на довгострокову перспективу й складається стратегічний план розвитку на відповідний період часу. У кожному турі гри на основі звітності моделі проводиться аналіз ухвалених рішень, що є базою для можливого коректування цілей короткострокового й довгострокового менеджменту. Багаторазове повторення поточного планування всієї сукупності операцій універсального банку дозволяє виробити системний підхід у прийнятті управлінських рішень. Однак модель не має можливості для інтеграції її в інформаційні системи банку, тому експерименти на основі даних діючого банку неможливі, як і неможливо здійснювати введення актуальних або прогнозних макроекономічних показників зовнішнього оточення банку.

Тому останнім часом дослідники велику увагу приділяють можливості використання методів аналізу невизначеності для рішення проблем управління. Розвиток традиційних елементів управління припускає практичне використання нечіткої логіки й теорії нечітких множин для аналізу невизначеності в майбутньому.

Для адекватної оцінки діяльності банку використовується теорія, здатна описати невизначене середовище, – теорія нечітких множин. Ця теорія є частиною математики (основоположник – Лотфі А. Заді), що орієнтується на обробку невизначеного й суб'єктивного. У цьому випадку явища з'являються більше реальними, недеформованими.

Модель, заснована на поняттях нечіткості, дозволяє об'єднати переваги точних та імовірнісних моделей із суб'єктивними даними й одержати нові розрахункові схеми, які дають можливість вивчати реальність без її деформації.

На практиці частіше використовуються наступні економетричні моделі й методи, як:

- факторні моделі регресійного типу;
- моделі бінарного й множинного впорядкованого вибору;
- методи кластерного аналізу.

Ризик дефолту, тобто ступінь такого ризику свідчить про стійкість банку. Необхідно визначати найбільш точну оцінку такого ризику, прогнозувати його виникнення. Ризик дефолту може розглядатися у різних задачах аналізу як функція від набору різних параметрів: імовірність виникнення дефолту; вартість активів, які підлягають кредитному ризику при настанні дефолту; рівень збитків при настанні дефолту.

При прогнозуванні ймовірності дефолту використовується модель бінарного вибору [6].

Припускається, система складається із n банків. Модель бінарного вибору для i -го банку ($i = 1, 2, \dots, n$) включає два типи змінних: залежну бінарну змінну $y_i = \{0, 1\}$ і незалежні (пояснюючі) змінні, або фактори, що утворюють вектор $x_i = \{x_{i0} + x_{i1} + \dots + x_{ik}\}^T$. Значення залежної змінної y_i мають таку інтерпретацію:

$y_i = 1$, якщо в досліджуваному періоді банк визнається банкрутом;

$y_i = 0$, у протилежному випадку.

Модель бінарного вибору для розглянутого завдання характеризує те, що імовірність дефолту банку p_i залежить від того, які фактори включені у модель, і задаються вектором $x_i = \{x_{i0} + x_{i1} + \dots + x_{ik}\}^T$ а також визначається співвідношенням:

$$p_i = P(y_i = 1) = F(x_i^T \beta), \quad (3.3)$$

де β – вектор невідомих параметрів.

Інтерпретація моделей бінарного й множинного вибору заснована на використанні змінної y_i , котра пов'язана з вектором факторів

$x_i = \{x_{i0} + x_{i1} + \dots + x_{ik}\}^T$ моделлю множинної лінійної регресії:

$$y_i^* = x_i^T \beta + \varepsilon_i, i = 1, 2, \dots, n, \quad (3.4)$$

де ε_i – випадкова помилка спостереження в i -му експерименті.

У моделі (2) бінарна змінна y_i пов'язана з неспостережуваною змінною y_i^* такими співвідношеннями:

$$y_i = 1, \text{ якщо } y_i^* \geq C, \quad (3.5)$$

$$y_i = 0, \text{ якщо } y_i^* \leq C,$$

де c – деяке граничне значення.

Моделі впорядкованого множинного вибору виникають у тому випадку, коли дискретна залежна змінна приймає більше двох значень, тобто можна виділити більше двох класів об'єктів – альтернатив. Якщо ці класи можуть бути деяким чином упорядковані, то можна побудувати узагальнення моделі бінарного вибору у вигляді моделі впорядкованого множинного вибору.

Для дослідження прогностичної здатності моделей можуть використовуватися класифікаційні таблиці, які являють собою таблиці «правильних» і «помилкових» класифікацій вибірки об'єктів, що використовується. Відомо два способи їхньої побудови: перший заснований на використанні граничного значення, другий - на обчисленні очікуваних значень залежної змінної.

У першому випадку за допомогою бінарної моделі оцінюється ймовірність настання дефолту для кожного банку $p_i = F(x_i^T \beta)$. Якщо вона вище деякого граничного значення C , що задається дослідником, то банк відноситься до класу «проблемних», інакше – до класу «непроблемних». У такий спосіб здійснюється перекласифікація об'єктів на основі бінарної моделі. У випадку збігу для деякого об'єкту результатів первісної класифікації й перекласифікації на основі бінарної моделі приймається рішення про «правильну» класифікації об'єкта, у протилежному випадку вона вважається «помилковою». Очевидно, чим більше правильних класифікацій, тим вище прогностичні здатності побудованої моделі.

Другий спосіб заснований на обчисленні очікуваного значення «дефолтів» для банків, спочатку класифікованих як «непроблемні» і як «проблемні». Аналогічним чином обчислюється очікувана кількість «надійних» банків. Математична інтерпретація цього підходу виглядає таким чином. Нехай розглядається n комерційних банків, для i -го банку ($i = 1, \dots, n$) відомі значення залежної змінної y_i й вектора x_i факторів, що впливають на надійність банку. Ймовірність дефолту для i -го банку дорівнює:

$$p_i = P(y_i = 1) = E\{y_i\} = 1 * P(y_i = 1) + 0 * P(y_i = 0) = F\{x_i^T \beta\} \quad (3.6)$$

Підвищити якість моделей множинного і бінарного вибору можна на основі вивчення алгоритмів кластерного аналізу. Мета дослідження при цьому полягає в побудові або осучасненні початкової вибірки з розбивкою на класи (кластери), у відповідності до різного ступеня надійності банків. На першому етапі вибирається простір ознак із числа фінансових показників стану банків. Потім за допомогою одного з алгоритмів кластерного аналізу здійснюється розбивка використовуваної вибірки банків на однорідні підвибірки [7].

Математичні банківські моделі представлені такими моделями, як, стохастичні моделі, детерміновані моделі та моделі на основі теорії нечітких множин. Саме симбіоз підходів дозволить побудувати найбільш адекватну модель діяльності банку.

Розвиток сучасних форм інноваційної діяльності вимагає підвищення ефективності рішень, що приймаються, у процесі управління нею. У сучасній літературі відзначається необхідність застосування математичного моделювання при аналізі інноваційного розвитку економічних систем, але при цьому вказується на ряд обмежень його використання. Аналіз процесу моделювання інноваційного розвитку економічних систем дозволив зробити висновок, що:

- методи моделювання діяльності економічних систем мають усебічне опрацювання на теоретичному рівні, що дає можливість їх використання для моделювання інноваційного розвитку;
- існує потреба в розвитку методів моделювання інструментами математичного обґрунтування і математичної оптимізації ухвалення рішень, прийнятних до аналізу інноваційної економіки;
- є необхідність в подоланні недоліків існуючих методів моделювання з метою використання їх для розробки моделей інноваційного розвитку економічних систем.

3.2 Апробація моделі аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку

Оцінювати ефективність банківських інновацій необхідно виходячи з позицій різних рівнів їх суб'єктності:

- 1) для клієнтів – поліпшення якості і доступності банківських послуг і розширення асортименту з урахуванням останніх досягнень новітніх інформаційних технологій;
- 2) для банків – підвищення рівня конкурентоспроможності і прибутковості за рахунок розширення клієнтської бази, а також ефективності роботи загалом за рахунок оптимізації організаційної структури та збільшення технологічних можливостей;
- 3) для суспільства – поліпшення якості життя за рахунок доступу до ширшого кола банківських послуг та новітніх фінансових технологій, що в результаті сприяє поживавленню господарської активності й оптимізації економічних відносин загалом.

В ході дослідження проведено апробацію моделі аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку та розроблено методичні рекомендації щодо формування інвестиційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності.

Результати апробації запропонованого підходу до формування раціональної інноваційної політики банку АТ КБ «Приватбанк» з розвитку банківських послуг корпоративним (К), приватним клієнтам (П) та банкам (Б) подані у табл.3.3. Отримані результати показують можливість переходу з низького рівня інноваційної діяльності $U_{\text{ідб}} = 6$ баллов до помірного рівня $U_{\text{ідб}} = 11$ баллов, який забезпечує зростання ефективності реалізації відповідної інноваційної політики на 17,6%.

Були розроблені методичні рекомендації щодо формування інвестиційної політики банку при здійсненні інноваційної діяльності, які включають такі положення.

По-перше, для досягнення позитивних тенденцій розвитку інвестиційної політики інноваційного розвитку в банку необхідно активізувати процес формування сприятливих умов для підприємницької ініціативи, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості банків, розширення їх здатності до роботи на відкритих глобальних ринках в умовах жорсткої конкуренції, обумовленої необхідністю переходу до інноваційного типу економічного розвитку.

Таблиця 3.3 - Результати апробації моделі аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку АТ КБ «Приватбанк»

Варіанти інноваційного розвитку	Оцінка рівня $U_{\text{ідб}}$	Оцінка зростання ефективності реалізації інноваційної політики, %	Виконання обмежень по об'єму інвестицій
1. К	8	8,7	$I_{\Sigma i} < I_{\Sigma i}^*$
2. П	8	9,5	$I_{\Sigma i} < I_{\Sigma i}^*$
3. К + Б	9	16,6	$I_{\Sigma i} < I_{\Sigma i}^*$
4. К + П	11	17,3	$I_{\Sigma i} < I_{\Sigma i}^*$
5. К+ П + Б	12	19,1	$I_{\Sigma i} > I_{\Sigma i}^*$

По-друге, при формуванні інвестиційної політики банку в частині інноваційної діяльності ключовими позиціями є: формування цільових орієнтирів інвестиційної діяльності банку; визначення механізмів здійснення інвестиційної діяльності; розробка комплексу заходів щодо організації та управління інвестиційною діяльністю банку у відповідності з обраними цільовими орієнтирами інноваційної діяльності.

По-третє, виходячи із взаємозалежності між основними факторами, що характеризують інвестиційну діяльність банку, необхідно оцінити ступінь і швидкість переходу від трикутника інвестиційних якостей «дохідність-ризик-ліквідність» до трикутника «прибутковість та ризики конкретних об'єктів вкладень – ліквідність об'єктів вкладень – диверсифікація вкладень».

По-четверте, при формуванні та реалізації інвестиційної політики банку в частині здійснення інноваційної діяльності необхідно визначити пропорції між групами, що не перетинаються: банківських інновацій, які, як правило, носять імітаційний або покращуючий характер, та зовнішніми інноваціями, що не належать до банківської діяльності, але які мають радикальний характер і здатні принести квазімонопольні (монопольні на певному часовому інтервалі) надприбутки, на користь інвестора.

По-п'яте, при реалізації алгоритму вирішення проблем формування та реалізації інвестиційної політики банків при здійсненні інноваційної діяльності основна увага має бути приділена розробці підходу до аналізу варіантів реалізації інвестиційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності.

По-шосте, при аналізі основних напрямів інноваційного розвитку при управлінні інвестиційною політикою банку принципове значення набуває формування бази даних, як окремих інновацій, так і напрямів інноваційної діяльності відповідно до запропонованої класифікації банківських інновацій.

По-сьоме, у разі розвитку методу диференціації банківських інновацій доцільно розглянути питання про перехід від лінійної до нелінійної шкали обліку обсягів та якості інноваційної діяльності банку.

По-восьме, при використанні критеріїв оцінки ефективності реалізації інноваційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності основну увагу має бути приділено розрахунку індексів рентабельності банківських інновацій, рівня новизни, та ймовірності їх реалізації.

По-дев'яте, при розвитку тривимірної моделі аналізу варіантів реалізації інвестиційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності основна увага має бути приділена уточненню типів інноваційних змін, характерних або планованих у розглянутому банку.

По-десяте, при виборі найкращого варіанта реалізації інноваційної політики банку при здійсненні інноваційної діяльності відповідно до критерію

табл.3.1 з урахуванням обмежень за обсягами інвестицій, необхідно контролювати ризик банкрутства з використанням відповідних інструментів.

Дослідження методичних основ моделювання інноваційного розвитку банку дозволило сформулювати основні етапи оцінки і вибору прогнозів цього розвитку. На попередньому етапі їх аналізу необхідно:

- по-перше, дати оцінку можливих результатів реалізації прогнозів діяльності банку з точки зору витратної і прибуткової складових;
- по-друге, оцінити економічну привабливість прогнозів інноваційного розвитку банку на основі показника, вибраного як критерій оптимальності;
- по-третє, визначити можливість реалізації прогнозів інноваційного розвитку економічної системи відповідно до ресурсів, що розташовуються їй.

Проведений попередній аналіз служить основою процесу їх оптимізації, яка полягає у відборі тієї альтернативи, що якнайповніше задовольняє її стратегічним і тактичним цілям.

Основними етапами процесу формування прогнозів інноваційного розвитку банку є такі:

1) Перший і найбільш важливий етап – визначення цілей і завдань інноваційного розвитку економічної системи. Це може бути підвищення ефективності виробництва, нарощування економічного потенціалу, забезпечення рівня рентабельності діяльності, підвищення ліквідності активів. Правильно і чітко сформульована мета дозволяє вірно задати критерії моделі. Не менш важливе завдання першого етапу – визначення зовнішнього середовища системи. Також на першому етапі здійснюється визначення внутрішніх ресурсів економічної системи, що чинять безпосередній обмежуючий вплив на її інноваційний розвиток. Сукупність елементів мікросередовища і внутрішніх ресурсів лягає в основу обмежень економіко-математичних моделей, використовуваних при оптимізації планування інноваційного розвитку економічної системи.

2) Другий етап припускає оцінку альтернативних планів інноваційного розвитку економічної системи через зіставлення фінансових витрат і результатів

на кожному кроці розрахунку і визначення інтегрального показника економічної ефективності.

3) Третій етап – моделювання управлінського рішення в умовах впливу зовнішнього середовища і обмеженості внутрішніх ресурсів припускає:

- вибір критерію (критеріїв) для порівняльної оцінки, який дозволить класифікувати альтернативи з позиції того, наскільки їх результати сприяють досягненню поставлених цілей;
- введення обмежень на альтернативи, які встановлюються, виходячи із стану параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- побудова моделі оптимізації прогнозу інноваційного розвитку економічної системи.

4) Завершальний етап – розробка програми інноваційного розвитку банку за допомогою існуючих економіко-математичних методів і пакетів прикладних програм. Якщо отриманий в результаті рішення результат задовольняє за вибраними критеріями, то програма інноваційного розвитку економічної системи приймається до практичної реалізації.

Результати впровадження банківських інновацій можуть виявлятися у розширенні клієнтської бази банку, оптимізації його філіальної мережі й організаційної структури, збільшенні частки фінансового ринку, скороченні трансакційних витрат проведення банківських операцій, а також у забезпеченні стійкості функціонування банку в довгостроковій перспективі.

Банківські інновації є, по суті, бізнес-процесами, розвиток яких в сучасних умовах здійснюється за трьома основними векторами, а саме:

- створення й упровадження інноваційних банківських продуктів та удосконалення існуючих банківських послуг;
- формування новітніх технологій просування банківських продуктів до кінцевого споживача;
- удосконалення організаційного й інформаційно-технологічного забезпечення банківської діяльності.

Економічна цінність банківських нововведень за вказаними напрямками визначається зростанням прибутковості, розширенням масштабів бізнесу і можливостей для подальшого реінвестування капіталу.

В умовах зростаючої конкуренції на фінансових ринках банківські інновації будуть, передусім, спрямовані на залучення нових і утримання існуючих клієнтів, а також на розширення спектра банківських послуг і вдосконалення технологій їх надання відповідним споживачам. Це означає, що для того, щоб не втратити конкурентні переваги, банки мають постійно удосконалювати свої операції і послуги, впроваджувати більш прогресивні структури управління, які дали б змогу гнучко реагувати на мінливі зовнішні умови й одночасно забезпечували б якість своєї діяльності, контроль витрат і ефективності, тобто реалізовувати ефективну інноваційну політику.

3.3 Організаційно-економічні інновації у банківській діяльності, банківський маркетинг

Основні організаційно-економічні інновації представлені у таблиці 3.4.

Оптимальним способом побудови ефективного організаційно-економічного механізму банку є базування його на процесному підході. В основі процесного підходу лежить погляд на комерційний банк як сукупність ключових бізнес-процесів, а не функціональних підрозділів. Основна увага приділяється міжфункціональним процесам, які об'єднують окремі функції у загальні потоки та загалом спрямовані на досягнення кінцевого результату діяльності банку, а не окремих його підрозділів.

Процесне управління має низку переваг: змушує мислити всіх виконавців у термінах кінцевих результатів банківської діяльності, підвищує передбачуваність і стійкість бізнесу, точність планування, скорочує операційні витрати, оптимізує використання ресурсів, підвищує продуктивність праці, зменшує залежність від «людського фактору».

Таблиця 3.4 - Сучасні організаційно-економічні інновації, які використовуються у практиці комерційних банків

Назва інновацій	Характеристика	Об'єкти банківського менеджменту
1. Реінжиніринг бізнес-процесів	Радикальні зміни в ключових бізнес-процесах з метою досягнення суттєвого підвищення продуктивності, якості та скорочення терміну	Розукрупнення банків, скорочення термінів операцій, впровадження горизонтальної організації діяльності, аналіз ефективності витрат
2. Процесно орієнтоване управління	Відстеження загальних та непрямих витрат по всім товарам, по всім клієнтам, процесам, можливість точніше розподіляти витрати і приймати рішення, які в даний момент найбільш оптимальні	Управління витратами, аналіз прибутковості клієнтів, прибутковість продуктової лінійки
3. Збалансована система показників ефективності діяльності	Переведення місії та бачення в кількісні виміри та відстеження запланованих результатів діяльності	Функції керування направлено на бізнес-одиниці банку, Оплату всі співробітники банку отримують за результатами,
4. Бенчмаркінг	Порівняння витрат та продуктивності з внутрішніми та зовнішніми точками відліку. Впровадження кращих методик для досягнення поставленої мети	Управління витратами, конкурентний аналіз
5. Ключова компетенція	Інвестування у спеціальні навички чи технології, що створюють унікальну цінність для клієнтів	Ключові клієнти, ключові фактори успіху
6. Управління відносинами з клієнтами (CRM-технології)	Збір інформації для кращого розуміння клієнтів з метою набувати, утримувати та вирощувати найбільш лояльних клієнтів з них	Ділове співробітництво, утримання клієнтів, сегментація клієнтів, управління лояльністю
7. Програми лояльності, тобто визначення рівня задоволеності клієнтів (програми лояльності)	Збір інформації від клієнтів: визначення ступеня задоволеності клієнтів та виявлення їх основних потреб	Конджоїнт – аналіз, персональний менеджмент, аудит якості

Впровадження процесного підходу дозволяє також знизити такі характерні для лінійно-функціональної структури витрати під час впровадження інновацій, як велику витрату часу передачі результатів діяльності між підрозділами.

Питання управління витратами усім стадіях життєвого циклу товару настільки важливий для банку, що управління технологічними процесами

зливається з управлінням вартістю і об'єднується в єдиний процесно-вартісний підхід. Ця інноваційна технологія включає синхронізацію управління найважливішими складовими інноваційного процесу: створення продукту, розробка бізнес-процесів, налагодження взаємовідносин з клієнтами банку, оптимізація структури та функцій відповідних функціональних підрозділів банку.

Як комплексна технологія вдосконалення організаційно-економічного розвитку процесний підхід є основою реінжинірингу банку. Необхідність реінжинірингу обґрунтовується високою динамічністю сучасної банківської справи.

Безперервні та суттєві зміни у банківських технологіях та потребах клієнтів стали звичайним явищем. Банки, прагнучи вижити та зберегти конкурентоспроможність, змушені безперервно і дуже швидко перебудовувати свою стратегію та тактику.

Нині у сфері банківського маркетингу та продажу відбувається справжня революція, яка пов'язана з розробкою та реалізацією перспективних інновацій. Роздрібні банки, здатні здійснювати інноваційну стратегію у сфері

Банківський маркетинг є складовою менеджменту банку і пов'язаний насамперед зі стратегією розвитку банку. Суть стратегічного маркетингу в інноваційній діяльності виявляється у такій політиці банку, коли розробка, впровадження та освоєння нових фінансових інструментів здійснюються на базі попередньо проведених маркетингових досліджень.

Маркетингові дослідження є важливою частиною системи, що забезпечує інноваційний розвиток банку. Інформація, яка може бути отримана внаслідок проведення маркетингового дослідження, сприяє розробці адекватних інноваційних стратегій. Основним результатом маркетингових досліджень є інформація, що дозволяє виявити проблеми та можливості, а за необхідності скласти програму впровадження інновацій для динамічного розвитку банку.

Структурні маркетингові дослідження з метою створення необхідного доробку для організаційно-економічних інновацій можуть бути здійснені за

допомогою інформаційних технологій. IT-маркетинг - електронний маркетинг, спрямований на формування розвинених баз даних, що містять відомості про діючих та потенційних клієнтів, про досвід взаємодії з ними. Такі бази даних дають змогу індивідуалізувати обслуговування клієнтів, зробити інновації цільовими. У свою чергу, бази даних, що створюються в рамках банківської інформаційної системи, становлять інтерес для клієнтів як довідкові системи.

Інформаційні технології дозволяють на основі низьких витрат на впровадження інновацій зберігати, обробляти та використовувати інформацію про кожен випадок взаємодії з клієнтом. Постачальники фінансових послуг будь-якого масштабу завжди зацікавлені у цілеспрямованій та гнучкій побудові взаємовигідних відносин з клієнтами з використанням різних каналів збуту, що є сьогодні найважливішим об'єктом організаційно-економічних інновацій.

Основна ціль нового підходу до роботи з клієнтом – створити єдине інформаційне середовище для всіх підрозділів фронт-офісу банку, що дозволить ефективно організувати спільну роботу цих підрозділів із клієнтом та забезпечити ефективний обмін інформацією між ними. Йдеться про запровадження у повсякденну практику системи багатоканального банківського обслуговування.

Центральне значення для системи багатоканального банківського обслуговування має формування структури IT і насамперед інтеграція окремих IT-систем у єдину інтелектуальну систему, оскільки розрізнена інформація про клієнта не може створити загального уявлення про нього, і в цьому разі ні банк, ні клієнт не можуть розраховувати на оптимальні результати.

Ці завдання вирішуються за допомогою такої інноваційної технології, як CRM (Customer Relationships Management) – управління взаємовідносинами із клієнтами. CRM – це стратегія банку, що визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах.

Основний результат впровадження CRM-рішень – збільшення кількості лояльних клієнтів. Клієнт для банку – основне джерело повної та несуперечливої інформації. На цій базі можна створити ефективний механізм контролю за всім

інноваційним циклом, швидко реєструвати у системі нові споживчі переваги клієнтів.

Розвиток IT-інфраструктури грає вирішальну роль і з погляду витрат. Інвестиції банків в інформаційні технології постійно збільшуються, причому часто помилково робиться ставка на розширення охоплення системи з розрахунку на різкий приплив даних, але досягається зворотний ефект, тобто витрати на експлуатацію та догляд за системою продовжують зростати. Пріоритетна увага має приділятися не лише створення баз даних про клієнтів, а й зниження витрат на експлуатацію.

Інноваційний комплекс має бути збалансований таким чином, щоб можна було забезпечити динамічне оновлення продуктової лінійки. У цьому випадку виникають певні протиріччя між цілями інноваційного розвитку та прагненням до забезпечення стабільного продажу традиційних банківських продуктів [17].

Найбільш перспективними організаційно-економічними інноваціями в галузі продажів є пакетні та перехресні продажі. Технологія пакетного та перехресного продажу дозволяє встановити стійкі тривалі зв'язки з клієнтами. Очевидно, що довіра клієнта до банку визначається кількістю придбаних у банку продуктів та ступенем інтеграції взаємних інтересів.

Саме тому найбільшою довірою користуються ті банки, які базують свої взаємини у рамках довгострокових програм лояльності. Посилена конкуренція наводить поступово до розуміння того факту, що головною умовою при формуванні інноваційної політики стає перехід від технологічних факторів до факторів споживчого попиту, споживчим якостям банківського продукту, якості банківського обслуговування. Іншими словами, який би рівень інноваційності не несли банківські технології, ситуацію на ринку буде визначати покупець банківської послуги та його переваги до більш якісного продукту та якіснішому обслуговуванню.

Йдеться про створення банківських інноваційних клієнтоорієнтованих технологій, які дозволять банкам вистояти в жорсткій конкурентній боротьбі з іноземними банками.

Найважливішою організаційно-економічною інновацією у сфері продажу на перспективу має стати розширення практики прямих продажів. Значення прямих продажів у банківській практиці зростатиме з таких причин: розширення мережі пунктів продажу банківських продуктів та збільшення кількості клієнтів, які мають бажання та можливості для прямих контактів з менеджерами банку з метою придбання цільового пакету послуг («унікальна торгова пропозиція – УТП»); поступовий перехід від пасивних форм взаємодії з клієнтом системи управління людськими відносинами. Мета такої інноваційної технології - не укладення одиначної угоди, а побудова довгострокових відносин із клієнтом, зростання довіри з боку клієнтів до персонального менеджменту та врахування індивідуальних вимог. Впровадження клієнтоорієнтованих технологій пов'язане зі створенням конкурентоспроможних мереж розподілу банківських продуктів та підвищення якості обслуговування. Мова йде про адаптацію каналів збуту до різних категорій банківської клієнтури та про скорочення пов'язаних із цим витрат. Формування системи клієнтоорієнтованого обслуговування можливо здійснити лише за різкого підвищення якості персонального менеджменту.

Двигуном усієї банківської системи сьогодні стає роздрібне банківське обслуговування (рітейл). Банківський ритейл - новий тип організації банківської діяльності, в якому банківська політика спирається на продуктову та збутову стратегію відповідно до споживчих переваг всіх типів клієнтів.

Рітейл пов'язаний із реалізацією синергетичного ефекту: кожен додатковий пункт масового продажу дає можливість розширювати як реалізацію послуг безпосереднім користувачам, а й продаж супутніх і додаткових послуг. За рахунок збільшення на 10% числа роздрібних пунктів продажу обсяг продажів, як правило, збільшується в середньому на 20%. Одна із значущих проблем, з якою стикаються розробники технології рітейлу, – невідповідність стандартних організаційних структур банку принципам клієнтоорієнтованих технологій. Лінійно-функціональні структури, орієнтовані виконання конкретних кредитних, депозитних та інших функцій, діють часто нескоординовано. Кожен

підрозділ, що безпосередньо контактує з клієнтами, концентрує свої зусилля на обмеженій ділянці вузькоспеціалізованого обслуговування.

Однією із значущих маркетингових цілей комерційного банку є формування та підтримка бажаного іміджу серед цільових клієнтів, бізнес-партнерів, органів влади. Метою політики керівництва банку та діяльності всіх його служб має стати залучення клієнтури шляхом завоювання її довіри, вдосконалення комплексу маркетингу для розширення сфери збуту своїх послуг, інформаційна прозорість та зростання прибутку. Враховуючи специфіку функціонування банківського бізнесу, основною метою нарощування репутаційного капіталу банківських установ є підвищення конкурентоспроможності, яка, відповідно, призведе до зростання його прибутковості та ринкової вартості, тобто покращення фінансового результату.

Найважливішим маркетинговим інструментом є маркетинг у сфері соціальних медіа – це новий канал комунікації з клієнтами та інструмент дослідження уподобань аудиторії, який активно використовують закордонні фінансові установи. Ця тенденція поширюється і вітчизняному банківському ринку. Соціальні медіа визначаються як Інтернет-платформи та технології, які дозволяють користувачам взаємодіяти та сприяють створенню та обміну з користувачем контентом, а саме [11]: Facebook, Twitter, YouTube тощо.

Для успішного просування соціальних мереж банк повинен правильно вибрати цільову аудиторію, створити унікальний і цікавий контент сторінки, постійно оновлювати інформацію, бути чесним з користувачами соціальної мережі, оскільки негативна інформація дуже швидко поширюється, виділяти активних користувачів.

Привабливість соціальних мереж у тому, що банки мають можливість:

- анонсувати нові банківські продукти, прес-релізи, інформувати існуючих та потенційних клієнтів про проведення заходів, які можуть бути корисними для клієнтів;
- моніторити потенційних клієнтів на стадії підготовки до видачі кредиту (оцінити активність, сталість, коло спілкування, характер бізнесу та ін.)

- оперативного обміну інформацією між співробітниками банку в режимі онлайн, інструктажі, навчання, передача досвіду, вирішення аналогічних завдань та схожих проблем, робочі групи з проектів;

- рекрутингу банківського персоналу;
- популяризації бренду та підвищення його впізнаваності;
- проведення рекламних кампаній;
- використовувати дані зворотного зв'язку в режимі реального часу, відстежувати відгуки про послуги, тенденції;
- зменшити витрати часу; вартість створення та підтримки групи в соціальній мережі менша, ніж розробка та просування сайту-візитки.

Таким чином, при правильному виборі стратегії просування у соціальних мережах формується ядро лояльних клієнтів банку та користувачів його продуктів, які можуть рекомендувати їх своїм друзям.

Висновки до розділу 3

В ході дослідження було розроблено концепцію удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні (рис. 3.1).

Метою концепції є : підвищити показники прибутковості діяльності банку на ринку та забезпечити тактичну і стратегічну конкурентоспроможність банку. В концепції виділено принципи, завдання, за якими вона будується.

В рамках концепції виділено методи і моделі удосконалення механізму формування інноваційної політики банків в Україні: методи маркетингу банківських інновацій; модель аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку; економіко-математичні моделі інноваційного розвитку банку; впровадження організаційно-економічних інновацій.

В ході дослідження проведено апробацію моделі аналізу варіантів реалізації інвестиційної політики банку при здійсненні інноваційної діяльності та розроблено методичні рекомендації щодо формування інвестиційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності.

До сучасних організаційно-економічних інновацій, які використовуються у практиці комерційних банків, належать: реінжиніринг бізнес-процесів, процесно – орієнтоване управління, збалансована система показників ефективності діяльності, бенчмаркінг, ключова компетенція, управління відносинами з клієнтами (CRM-технології), вимірювання рівня задоволеності клієнтів (програми лояльності).

Банківський маркетинг є складовою менеджменту банку і пов'язаний насамперед зі стратегією розвитку банку. Суть стратегічного маркетингу в інноваційній діяльності виявляється у такій політиці банку, коли розробка, впровадження та освоєння нових фінансових інструментів здійснюються на базі попередньо проведених маркетингових досліджень.

Найбільш перспективними організаційно-економічними інноваціями в галузі продажів є пакетні та перехресні продажі. Технологія пакетного та перехресного продажу дозволяє встановити стійкі тривалі зв'язки з клієнтами. Очевидно, що довіра клієнта до банку визначається кількістю придбаних у банку продуктів та ступенем інтеграції взаємних інтересів.

ВИСНОВКИ

Інновації стали сутністю сучасного розвитку в усіх сферах економіки, у тому числі і в банківській справі. Розвиток економіки завжди базувався на впровадженні нових технологій, але протягом тривалого часу цей процес проходив надто повільно. У сучасних умовах економічний розвиток має якісно новий характер.

В умовах жорсткої конкуренції менеджмент банків зобов'язаний адекватно реагувати на економічні зміни для забезпечення стійкості кожної банківської установи окремо й банківської системи в цілому. Від швидкості реакції на зміни залежить успіх у керуванні, а математичні моделі банку є основним елементом систем підтримки прийняття рішень, що дозволяють провести численні експерименти з мінімальними витратами й ризиками.

Для моделювання інноваційної діяльності банків найбільш доцільним є використання економіко-математичних моделей. Усі відомі моделі діяльності банків не описують у повному обсязі об'єкт моделювання. Кожна з них має вузькоспрямоване призначення. Побудова максимально повної по типах операцій, по функціях моделі, використання системного підходу до моделювання – основне завдання математичного моделювання діяльності банків.

Автоматизація, впровадження новітніх технічних засобів і провідних банківських технологій сприяють просуванню на ринок банківських продуктів і послуг, а також підвищують їх привабливість, що позитивно впливає не тільки на банківський бізнес, а і позитивно впливає на економіку країни.

За період 2019 - 2021 р. зацікавленість українського суспільства у цифрових технологіях стабільно зростає. Переважна більшість українців регулярно користується Інтернетом, мають мобільні пристрої та планшети. В Україні станом на кінець 2021 р. до найбільших інноваційних банків можна віднести такі банки, як «ПриватБанк», «Альфа-Банк», «Райффайзен банк Аваль», «ОТП Банк» та ін.

Серед банків України лідером у сфері впровадження інновацій у систему дистанційного банківського обслуговування виступає АТ КБ «ПриватБанк», який запровадив у 2019-2021 рр. інноваційні рішення, які дали змогу залучити нових споживачів.

Для оцінки ефективності банківських інновацій використовується група показників: можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку, можливість проведення swift-переказів через сайт банку; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android; наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows.

Отримані результати оцінки ефективності банківських інновацій повністю відображають реальну ситуацію стосовно технологічної діяльності Приватбанку. Так, спостерігається найбільше проникнення технологій, які пов'язані з інфраструктурною складовою діяльності банку, в загальні бізнес-процеси банку в 2021 р. Тобто більше половини діяльності банку була представлена діяльністю, яка носила інноваційний характер.

В ході дослідження було розроблено концепцію удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні. Метою концепції є: підвищити показники прибутковості діяльності банку на ринку та забезпечити тактичну і стратегічну конкурентоспроможність банку. В концепції виділено принципи, завдання, за якими вона будується. В рамках концепції виділено методи і моделі удосконалення механізму формування інноваційної політики банків в Україні: методи маркетингу банківських інновацій; модель аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку; економіко-математичні моделі інноваційного розвитку банку; впровадження організаційно-економічних інновацій. В ході дослідження проведено апробацію моделі аналізу варіантів реалізації інвестиційної політики банку при здійсненні інноваційної діяльності та розроблено методичні рекомендації щодо формування інвестиційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 № 40-ІУ.URL: [www/rada.gov.ua](http://rada.gov.ua). (дата звернення: 28.10.2022).
2. Губа О. І., Губа М. О. Вплив інновацій на світовий розвиток банківської справи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2019. Вип. 36. С. 130–136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2019_36_20. (дата звернення: 25.10.2022).
3. Гутарева Ю.В. Умови комерціалізації інновацій та їх особливості. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 6. С. 134–138.
4. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
5. Банки отримають нові провідні сучасні інструменти для дистанційної ідентифікації та верифікації клієнтів. Офіційний сайт НБУ. 15.04.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-otrimayut-noviprovidni-suchasni-instrumenti-dlya-distantsiynoyiidentifikatsiyi-ta-verifikatsiyi-kliyentiv> (дата звернення: 25.10.2022).
6. Бондаренко Л.П., Політило М.П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 5–8.
7. Брегеда О.А. Ринок банківських послуг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку : дис. канд. екон. наук : 08.04.01. Київський національний економічний ун-т. Київ, 2016. 196 с.
8. Вікулов В.С. Концептуальний підхід до розробки інноваційної стратегії комерційного банку. *Фінансовий менеджмент*. 2010. № 5. С. 106-108.
9. Власова С.І., Владимирська Н.І. Аналіз інноваційних банківських продуктів (на прикладі ПАТ «ПриватБанк»). *XXII Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція «Проблема розвитку науки XXI століття»*. 2016. С. 36-42.

10. Гребенюк Н. В. Концептуальні засади стратегічного управління банком в умовах трансформаційних процесів у банківській системі України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. № 7 т. 27. С 65- 69.
11. Зінченко О. А., Бондаренко Л. А. Приватбанк на кредитному ринку України. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7248> (дата звернення: 10.10.2022)
12. Зверяков М.І., Жданова Л.Л., Уперенко М.О. Теоретичні і методологічні основи дослідження економічних відносин в Україні в умовах інтеграції в глобальний процес розвитку: монографія. Одеса: Атлант, 2016. 389 с.
13. Карцева Е. Я. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 343-347.
14. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0. *Фінансовий простір*. 2015. № 3. С. 299–305.
15. Карчева Г., Лернатович Р., Кавецький В. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. *Банківська справа*. № 2. 2017. С. 110-119.
16. Крупка М. І. Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України. Львів: Видавничий центр Львівського національного університету імені Івана Франка, 2016. 608 с.
17. Коваленко В.В., Белова Ю.М. Забезпечення конкурентоспроможності банків України в умовах структурних дисбалансів економіки України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 20. Ч. 2. С. 149–152.
18. Коваленко В. В. Теоретико-методичні засади формування стратегії маркетингу банківських інновацій. *Нобелівський вісник*. 2020. № 1 (13). С.30-39.

19. Котова К. Ю. Класифікація банківських інновацій в цифровій економіці і оцінка інноваційного потенціалу банку. *Финанси і кредит*. 2019. Т. 25. № 9. С. 222–229.
20. Клюско Л. А. Інновації у сфері банківського бізнесу. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. Вип. 2. С. 109–128. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.2.2019.109-128> (дата звернення: 18.10.2022).
21. Кузмінов С.В., Задоя Ю.А. Інновації у банківській діяльності: сутність та класифікація. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1. С. 64–70.
22. Меренкова О. В. Інноваційні технології банківської діяльності як елемент сучасного економічного мислення. *Сучасна картина світу*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. С. 186-194.
23. Міщенко В. І. Електронний бізнес на ринку фінансових послуг. Київ: Знання, 2017. 278 с.
24. Мобільні додатки ПриватБанку. URL: <https://privatbank.ua/apps/> (дата звернення: 12.10.2022)
25. Мельник О.І. Запровадження фінансових інновацій у вітчизняній банківській практиці. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2018. №8. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/8-2018/UKR/melnyk.pdf>. (дата звернення: 21.10.2022).
26. Національний банк дозволив відкривати банківський рахунок з цифровим паспортом. Офіційний сайт НБУ. 02.10.2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-dozvoliv-vidkrivatibankivskiy-rahunok-z-tsifrovim-pasportom10>. (дата звернення: 25.10.2022).
27. Національний банк приєднався до Глобальної мережі фінансових інновацій. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-priyednavsya-do-globalnoyi-mereji-finansovih-innovatsiy> (дата звернення: 27.10.2022).
28. НБУ та Мінцифри спільно працюють над цифровізацією банківської системи України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-ta-mintsifrispilno->

pratsyuyut-nad-tsifrovizatsiyeyu-bankivskoyisistemi- ukrayini (дата звернення: 27.09.2022).

29. Орлова А. А. Управління кіберризиком у банківському секторі: основні підходи. *Управління фінансовими ризиками*. 2020. № 1. С. 2–9.

30. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua/control/uk/index>. (дата звернення: 15.10.2022)

31. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/about/>. (дата звернення: 15.10.2022)

32. Пантелєєва Н.М. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 3. С. 68-73.

33. Підсумки UAFIN.TECH 2020: фінтех-сфера в Україні активно розвивається. URL: <https://www.sgs4business.com/news/pidsumky-uafintech-2020-fintekh-sfera-v-ukraini-aktyvno-rozvyvaietsia.html> (дата звернення: 23.09.2022).

34. Постанова Правління Національного банку України «Про внесення змін до Положення про застосування цифрового власноручного підпису в банківській системі України» від 30.07.2020 р. № 110. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0110500-20#Text> (дата звернення: 21.10.2022).

35. Постанова Правління Національного банку України «Про затвердження Правил формування та використання QR-коду для здійснення кредитових переказів» від 28.05.2020 р. № 68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0068500-20#Text> (дата звернення: 11.11.2022).

36. Просалова В.С. Поняття банківських інновацій та їх класифікація. *Фінансовий менеджмент*. 2013(14). №1.С. 102-105.

37. Путінцева Т. Яким став сучасний банкінг та з якими викликами банки зіткнулись у 2021 році. URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/metamorfoza-sovremennogo-bankinga-vyzovy-2021-g-376457/> (дата звернення: 25.09.2022).

38. Реверчук С. К., Кльоба Л. Г., Паласевич М. Б. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю : монографія. Львів, 2007. 352 с.
39. Романенко О.О., Антонюк Д.С. Банківський маркетинг і маркетингова стратегія. *Молодий вчений*. 2016. № 11 (26). С. 6–10.
40. Рябокінь М.В., Татяніна С.М. Банківські інновації як умова підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 279–286.
41. Сизотова Є. П'ять незвичайних інновацій «ПриватБанку» в місті. URL: http://gloss.ua/story/gloss_news/article/74057. (дата звернення: 15.10.2022)
42. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року (оновлена у березні 2021 року). URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686> (дата звернення: 18.10.2022)
43. Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/> (дата звернення 20.10.2022).
44. Степаненко О. П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 275–282.
45. Софт из 90-х VS микросервисы: что банки могут перенять у финтех-компаний. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/soft-90-vs-microservices/> (дата звернення: 26.09.2022).
46. Ткаченко М. М., Глущенко О. В. Сучасні тенденції розвитку банківських інновацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 1. С. 5–15.
47. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2019. № 1 (6). С. 98–106.

48. Філіна Ф. Банк майбутнього: без черг, без людей, без співробітників /Інновації. URL: http://i.rbc.ru/publication/analytic/bank_budushchego_bez_ocheredejbez_lyudejbez. (дата звернення: 16.10.2022)

49. Фінансова інклюзія, інновації та безготівкові операції в Україні – пріоритети Стратегії розвитку FinTech 2025. Офіційний сайт НБУ. 24.03.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-innovatsiyi-ta-bezgotivkovi-operatsiyi-v-ukrayini--prioriteti-strategiyi-rozvitku-fintech-2025>

50. Фінансова звітність АТ КБ ПриватБанк. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost/> (дата звернення: 16.10.2022)

51. Фінтех-2019: Дослідження українського ринку фінансових технологій. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1139.html>

52. Шевчук Ю. В. Оцінка використання фінансових інновацій на фінансовому ринку України. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 39–44. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.5.39

53. Шквиря Н.О. Маркетингова стратегія розвитку комерційних банків. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 2 (34). С. 62–65.

54. Шмуратко Я. А., Джосан Д. О. Сучасні тенденції розвитку банківських інновацій. *Гроші, фінанси і кредит*. 2016. № 2. С. 299–302. URL: <https://chmnu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/07/SHmuratko-YA.-A.pdf>

55. QR-коди для здійснення кредитових переказів спростять та пришвидшать розрахунки. Офіційний сайт НБУ. 02.06.2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/qr-kodi-dlya-zdiysnennya-kreditovihperekaziv-sprostyat-ta-prishvidshat-rozrahunki> (дата звернення: 15.10.2022).

56. Global Banking Outlook 2018. URL:<https://www.ey.com/bankingstrategy>. (дата звернення: 10.11.2022).

57. Groenfeldt T. Banking innovations in the USA / T. Groenfeldt // Banking technology. 2021. Availableat: <http://www.bankingtech.com/751512/analysis banking innovation in the us/>(дата звернення: 20.10.2022).

58. Gordon R. J. Perspectives on the Rise and Fall of American Growth // American Economic Review. – 2016. – Vol. 106 (5). – P. 72–76.
59. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva : World Economic Forum, 2016.
60. Van Ark B. The Productivity Paradox of the New Digital Economy // International Productivity Monitor. – 2016. – Vol. 31. – P. 3–18.
61. Varian H. Intelligent Technology // Finance and Development. – 2016. – Vol. 53 (3). – P. 6–9.

