

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Економічний факультет

Кафедра фінансів

Дипломна робота

ОР– бакалавр

на тему: **«Удосконалення механізму формування інноваційної
політики банків в Україні»**

Виконала: студентка 4 курсу,

групи ФБС-41

спеціальності Фінанси, банківська справа та
страхування

Куцевич Вікторія Ігорівна

Керівник : к.е.н., доцент кафедри фінансів

Білий М.М.

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри

підприємництва, торгівлі та прикладної
економіки

Ємець О.І.

Івано-Франківськ – 2024 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ.....	5
1.1. Економічна сутність інноваційної політики банку	5
1.2. Механізм формування інноваційної політики банку.....	12
1.3. Методичні основи формування інноваційної політики банку.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ.....	23
2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку інновацій в банківській системі України	23
2.2. Дослідження загальних тенденцій розвитку банку АТ «Райффайзен Банк».....	29
2.3. Аналіз інноваційної діяльності АТ «Райффайзен Банк».....	30
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ В УКРАЇНІ.....	39
3.1. Зарубіжний досвід формування інноваційної політики банків та можливості імплементації в Україні	39
3.2. Вдосконалення напрямів впровадження інновації у банківській діяльності	47
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	64

ВСТУП

Банки в останні десятиліття були змушені впроваджувати у своїй діяльності вплив найсучасніших фінансових технологій, що розвиваються на базі інформаційно-телекомунікаційних технологій. Нові технології призводять до якісних змін у наданні традиційних банківських послуг клієнтам, появи нових банківських продуктів та підвищення їх якісних характеристик. Науково-технічний прогрес змінює зміст і характеристики банківських послуг, загострюється конкуренція, зростає попит споживачів на банківські продукти. Щоб вижити в таких умовах, банк змушений постійно вдосконалювати свої продукти, шукати нові сфери діяльності, вдосконалювати виробничі та управлінські процеси.

У сучасних умовах політика інновацій є одним із важливих напрямків успішного розвитку банківської діяльності. Сьогодні інноваційна діяльність є необхідною умовою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та економічного зростання банків. Тому інноваційна політика комерційного банку все частіше стає предметом теоретичних і практичних досліджень вітчизняних науковців: С.М. Азаренкова, В.І. Міщенко, А.М. Мороз, Л.Л. Антонюк, І.О. Лютий, С.М. Козьменко та ін.

Водночас численні дослідження інноваційного розвитку присвячені лише окремим напрямкам розвитку. Нагальною є потреба у комплексному дослідженні особливостей інноваційного розвитку комерційних банків України.

Метою дослідження є дослідження концепції удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні, яка дозволить забезпечити зростання прибутковості та рентабельності діяльності.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі завдання:

- дослідити економічну сутність інноваційної політики банку;
- розглянути механізм формування інноваційної політики банку;
- дослідити методичні основи формування інноваційної політики банку;

- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку інновацій в банківській системі України;
- провести дослідження загальних тенденцій розвитку банку АТ «Райффайзен Банк»;
- здійснити аналіз інноваційної діяльності АТ «Райффайзен Банк»;
- дослідити зарубіжний досвід формування інноваційної політики банків та можливості імплементації в Україні;
- визначити напрями впровадження інновації у банківській діяльності.

Об'єкт дослідження є процес формування інноваційної політики комерційного банку на прикладі АТ «Райффайзен Банк».

Предмет дослідження є теоретичні основи формування та шляхи удосконалення механізму інноваційної політики банку в сучасних умовах.

Методи дослідження: методи порівняльно-статистичного аналізу, економічного аналізу, економіко-математичні методи, системний підхід..

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені пропозиції та методика вдосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків, розглянуті в рамках розробленої концепції, можуть і будуть впроваджені в практику банків.

Бакалаврська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок, обсяг основної частини 71 сторінка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКУ

1.1 Економічна сутність інноваційної політики банку

У сучасних умовах забезпечення її інноваційного характеру є вирішальним фактором підвищення ефективності економіки та досягнення конкурентних переваг. Інноваційний розвиток України останніх років пов'язаний з недостатньою регуляторною роллю держави, яка своєю інноваційною політикою може підтримувати інноваційний процес (у тому числі в банківській сфері). Державна підтримка важлива протягом усього інноваційного процесу (від розробки наукової ідеї до впровадження нового продукту в масове виробництво).

Тому активне впровадження інноваційних процесів і технологій в усі сфери суспільного життя та економіки має стати важелем, який дає змогу забезпечити високі темпи економічного зростання, підвищити конкурентоспроможність економіки країни та підвищити рівень життя населення. Інновації особливо важливі на ринку фінансових послуг, тому що всі суб'єкти господарювання беруть участь у цьому ринку та повною мірою сприймають інновації. Ринок банківських послуг є найбільш розвиненим сегментом ринку фінансових послуг в Україні, тому в першу чергу необхідно впроваджувати інновації. Посилення ролі інновацій як вирішального чинника економічного розвитку потребує формування ефективної інноваційної політики як на державному рівні, так і на рівні окремих сегментів ринку, підрозділів, розширення та стимулювання інноваційної діяльності.

У сучасних умовах розвиток банківського сектора супроводжується трансформацією та диверсифікацією традиційних видів банківської діяльності. Банківський сектор можна розглядати і як генератор ресурсів, і як своєрідний тренувальний майданчик, де розробляються нові концепції та бізнес-моделі,

інноваційні рішення та нові продукти. Особливістю банківської системи є те, що в умовах посилення впливу глобалізації, інформатизації та інтернетизації вона може не зберегти стабільність розвитку та зіткнутися з кризовими явищами.

Найбільш поширеним є тлумачення інновацій та інноваційної діяльності як напряму науково-технічного прогресу та як процесу впровадження результатів наукових досліджень і розробок у практику. Проте сучасні підходи характеризуються більшою місткістю та ширшим змістом цього поняття. Інновації включають не тільки практичне використання винаходів і науково-технічних розробок, а й зміни в продуктах, процесах, організації та маркетингу [5]. Документальні результати науково-дослідної діяльності, як правило, представлені у вигляді документації на новий виріб, технологію або вдосконалену методику. Ця документація є інновацією, яка набуває нової якості та стає інновацією через впровадження, розповсюдження та використання. Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає сутність інновації як результат інноваційної діяльності, виведений на ринок у вигляді нового або вдосконаленого продукту, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності, або нового або вдосконаленого продукту, удосконалена організаційно-економічна форма, що забезпечує необхідні економічні та (або) соціальні вигоди [1] (рис. 1.1).

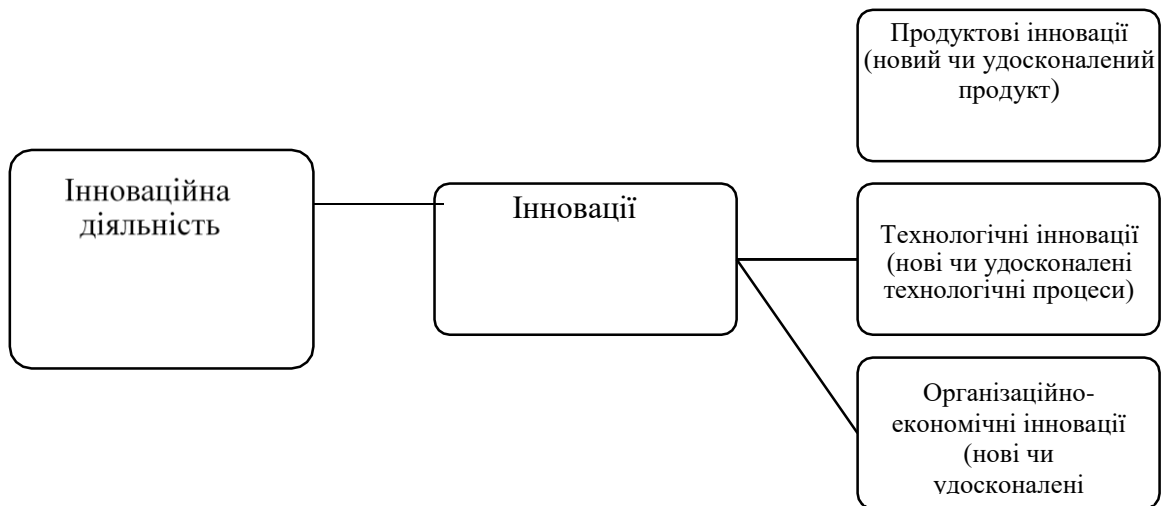


Рис. 1.1. Форми прояву інновацій

Джерело: [4]

Сьогодні інновації є не лише одним із найважливіших факторів економічного зростання та структурних змін, вони також стали стрижнем сучасного розвитку всієї економіки, у тому числі у фінансовому секторі, особливо на ринку банківських послуг.

В економічній літературі немає чіткого та однозначного трактування поняття «банківська інновація».

Так, С. Б. Єгоричева розуміє під ним «...результат діяльності банку, спрямований на отримання додаткового доходу, при створенні сприятливих умов для формування та використання ресурсного потенціалу за допомогою інновацій, які сприяють досягненню клієнтами прибутку. Інноваційна діяльність у банківській справі спрямована на гармонізацію інтересів банку, споживачів і суспільства в цілому в рамках створення продуктів і послуг, які мають вищу вартість, ніж у конкурентів» [10].

Аналіз наведеного визначення банківської інновації свідчить про наступне [25]:

- відбувається гіперболізація спрямованості банківських інновацій на отримання додаткового доходу від банків і отримання прибутку від клієнтів;

- друга частина наведеного визначення суперечить першій, оскільки тут стверджується, що основою банківської інновації є більш висока вартість банківського продукту порівняно з конкурентами;

- обмеження масштабів інноваційної діяльності Банку створенням нових продуктів або вдосконаленням існуючих.

Такий підхід обґрунтовується тим, що концепція інновації повинна відповідати трьом необхідним умовам: мати ознаку новизни, мати здатність задовольняти ринковий попит і бути комерційно впровадженою. З таких припущень випливає, що управлінські та організаційні інновації, а також інновації бізнес-моделі не відповідають вимогам комерційної життєздатності та задоволення ринкового попиту і тому не можуть вважатися банківськими інноваціями в повному розумінні цього поняття.

На відміну від продуктових або технологічних інновацій, такі інноваційні рішення пропонують банку стратегічні, а не короткострокові тактичні переваги. Отже, враховуючи наведені обставини, визначення банківських інновацій можна сформулювати так: Інновації банків є кінцевим результатом процесу вдосконалення всіх сфер їх діяльності. Водночас можна спостерігати появу нових та модернізованих банківських послуг, удосконалення бізнес-процесів, зручних для клієнтів послуг, якісного адміністрування та маркетингу з метою досягнення конкурентних переваг на ринку.

Фактори, що спонукають до розвитку банківських інновацій, знаходяться як у банківській галузі, так і за її межами. Найважливішими макроекономічними чинниками подальшого розвитку банківських інновацій є поглиблення суспільного поділу праці, розвиток товарного виробництва та дія закону про конкуренцію (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні чинники розвитку банківських інновацій

Джерело: [33]

Інновації в банківській справі характеризуються певними особливостями, серед яких виділяються такі [8]:

- наявність значного впливу достатньо жорсткої системи регулювання банківської діяльності, яка може певною мірою уповільнювати 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 авторське право, хоча останнім часом кількість виданих патентів у сфері банківської справи значно зростає;

- абсолютна більшість банківських інновацій базується на прикладних, а не фундаментальних наукових дослідженнях, що дає змогу суттєво скоротити витрати банків на інноваційну діяльність;

– значна частина банківських інновацій є результатом впровадження інноваційних рішень в інших сферах суспільного життя або мотивована зміною параметрів попиту з боку клієнтів.

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

Тому представлена класифікація банківських інновацій необхідна для визначення закономірностей їх виникнення та особливостей реалізації інноваційних процесів у кредитних організаціях [9].

Справа в тому, що переважання того чи іншого виду інновацій визначає характер і спрямованість інноваційної політики банку (тобто можливе «прив'язування» окремих видів інновацій до певного типу інноваційної політики).

Типологія банківських інновацій, у свою чергу, дає змогу побудувати необхідні (економічні та управлінські) механізми, які залежать від конкретного виду реалізованої інновації та обраної інноваційної політики.

Класифікація банківських інновацій

Класифікаційна ознака	Назва	Коротка характеристика
1. По часовому аспекту	а) наднові та нові; б) оперативні (поточні, короткострокові); в) перспективні (довгострокові)	Наднові застосовуються вперше у банківській сфері; нові раніше вже застосовувалися в інших банках, але у конкретному банку використовуються вперше. Оперативні: розробляються конкретні форми реалізації обраної інноваційної стратегії Перспективні спрямовані на отримання конкретного результату в майбутньому
2. За причинами зародження	а) стратегічні; б) реактивні	Стратегічні інновації в основному спрямовані на запобігання необхідності інноваційних перетворень, їх основна мета - отримання в перспективі певних конкурентних переваг. Реактивні 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	Точкові інновації мають місце у окремому випадку вдосконалення технології на окремій ділянці роботи. Системні інновації визначають зміну всієї структури виробничих відносин
4. Залежно від сфери впровадження інновацій у банку	а) інфотехнологічні; б) продуктові; в) організаційні	До інфотехнологічних 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. Продуктові 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». Організаційно-економічні 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	Адаптивні інновації передбачають мінімум змін у продукті для продовження їх життєвого циклу, при цьому споживач не змінює своєї поведінки та переваг. Функціональні інновації передбачають збереження функцій продукту, можлива зміна характеру реалізації. Сприяють більш повному задоволенню потреб клієнтів. При цьому споживач змінює свої переваги та звички. Фундаментальні 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.

Джерело: [17]

При цьому будь-який банк, який перебуває в процесі впровадження системного підходу до визначення своєї інноваційної політики, враховуючи свою інноваційну діяльність, враховуючи наведену класифікацію, отримує можливість краще позиціонувати себе на ринку та визначати форми просування та впровадження своїх розробок і продуктів на ринок, що є різними для різних типів інновацій/

Реалізація інноваційної політики в банках відбувається за такими напрямками:

- впровадження комп'ютерної техніки;
- забезпечення інформаційної безпеки діяльності;
- розробка інноваційних банківських продуктів;
- розширення ринкової діяльності;
- забезпечення зростання показників прибутковості банку та його підрозділів;
- економне використання наявних фінансових ресурсів і матеріалів [18].

Інноваційна діяльність банку передбачає досягнення головної мети якнайкраще задовольнити вимоги клієнтів банку, але при цьому використовувати якомога менше банківських ресурсів (при розробці нових банківських продуктів і послуг, впровадженні інновацій у практику тощо). банківської діяльності). Нововведення покликані забезпечити зростання прибутку банку.

До проблем, які вирішує стратегічний менеджмент банку при впровадженні інноваційних банківських продуктів, можна віднести наступні проблеми:

- необхідність вивчення ринку, на який будуть виводитися нові товари;
- необхідність визначення особливостей можливого життєвого циклу нового товару;
- необхідність визначити, як організувати впровадження нового продукту;

- необхідність виявлення специфіки ситуації на нових ринках;
- необхідність проведення комплексного аналізу нового продукту (аналіз собівартості, цін, прогнозування обсягів виробництва, тенденції продажів нового продукту);
- необхідність оцінки ефективності інновацій та розробки інвестиційного проекту;
- необхідність аналізу можливих ризиків і визначення методів їх захисту;
- необхідність визначення організаційних форм виробництва та реалізації нового товару;
- необхідність дослідження найбільш прийнятних шляхів впровадження нових технологій і варіантів підтримки виробництва необхідного обсягу продажів нового продукту [25].

1.2. Механізм формування інноваційної політики банку

Інноваційна діяльність банку забезпечує створення нового банківського продукту з позитивними характеристиками: споживчі властивості нового продукту значно вищі порівняно зі старим; новий продукт дозволяє задовольнити виникаючі потреби потенційних покупців; Існування нового продукту неможливе без використання нового, більш прогресивного обладнання та технологій виробництва [34].

До важливих ознак банківської інновації належать: це має бути нова технологія, новий продукт; цей товар повинен відповідати новому попиту на ринку, цей продукт повинен бути прибутковим і ефективним. Ці особливості повністю відповідають концепції банківського продукту. Проте, враховуючи неоднозначність такого поняття, як інноваційна діяльність банку, необхідно забезпечити визначення її новизни, оскільки інноваційна діяльність банку

спрямована на впровадження в практику роботи банку нових інноваційних банківських продуктів.

Таким чином, термін «інновація» стосується будь-яких нововведень у діяльності банку в усіх сферах його діяльності. Нововведення повинні мати певний позитивний економічний або стратегічний ефект (забезпечення кількості клієнтів банку, розширення ринку діяльності, оптимізація витрат на здійснення банківської діяльності тощо). Процес, що відбувається при створенні та впровадженні інновацій, їх розповсюдженні (інноваційний процес), стосується роботи всіх сфер діяльності банку. Інноваційний процес починається з розробки концепції і закінчується з практичною реалізацією нововведення.

Інноваційні процеси, що відбуваються в банку, поділяються на групи [37]:

- звичайний організаційний інноваційний процес, який не виходить за межі банку і пов'язаний із впровадженням інновацій у сферах діяльності банку. Цей процес не пов'язаний зі створенням нового інноваційного банківського продукту, а спрямований на вдосконалення та модернізацію технології проведення вже існуючих операцій та виробництва вже існуючих продуктів.

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

- розгорнутий інноваційний процес, що забезпечує створення комплексного банківського продукту. При цьому банк співпрацює з іншими банками, небанківськими організаціями та іншими партнерами, що означає, що інноваційний процес може здійснюватися спільно з кількома учасниками [3].

Будь-який інноваційний процес, у тому числі і в банку, можна віднести до циклічних, якщо інноваційна діяльність включає окремі елементи, які чітко виражені та мають відповідну хронологічну послідовність. Кожен елемент інноваційного процесу відповідає діяльності конкретного підрозділу банку.

В основі інноваційного процесу лежить інноваційна політика, яка повинна бути розроблена кожним банком, що впроваджує інновації. Інноваційна політика банку – це система заходів, які послідовно реалізуються та спрямовані на стабільний розвиток банку.

Механізм формування інноваційної політики банку наведено на рис. 1.3.

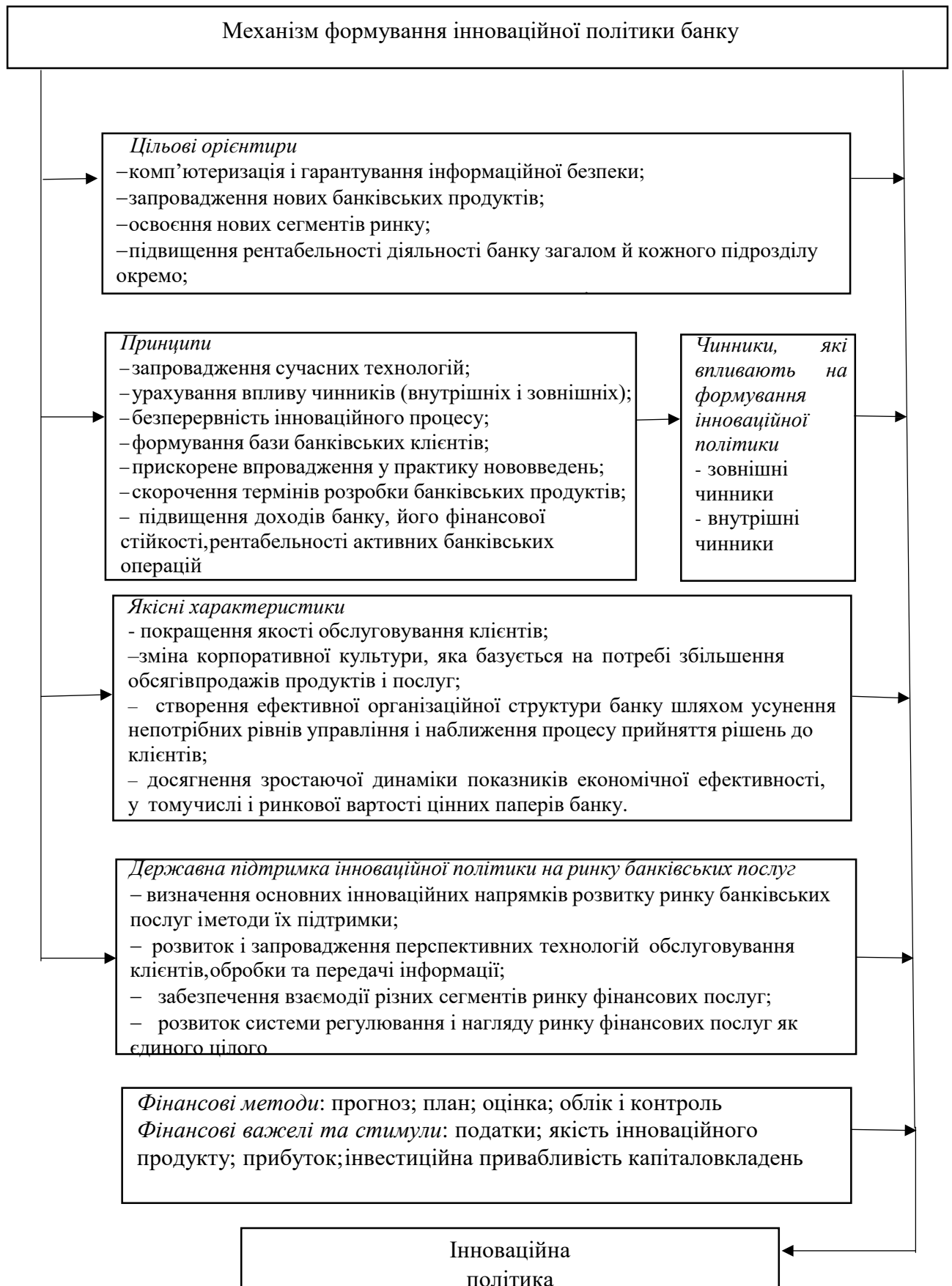


Рис. 1.3. Механізм формування інноваційної політики банку

Джерело: [39]

Вітчизняні банки характеризуються тим, що власні грошові ресурси, які вони можуть використовувати для фінансування інновацій, обмежені. Розширення інноваційних інвестицій можливе за рахунок залучення кредитів та за рахунок ефективного використання власних і залучених коштів для впровадження банківських інновацій.

Фактори, що впливають на інноваційну політику банку, включають зовнішні та внутрішні фактори. Серед зовнішніх факторів виділяють:

- тенденції розвитку економічної ситуації у світі та країні;
- стан розвитку банківської системи;
- характеристика конкурентного середовища, в якому працює банк;
- можливості залучення інвестицій з-за кордону;
- рівень розвитку нових банківських технологій;
- рівень фінансового добробуту населення, що визначає попит на банківські послуги.

Внутрішні фактори включають:

- забезпечення високих темпів зростання прибутковості банку за рахунок збільшення продажів, розширення частки банку на ринку;
- підвищення конкурентоспроможності банку та продуктів, що пропонуються на ринку;
- зниження рівня ризику, що виникає при виникненні дисбалансу в співвідношенні окремих видів банківських продуктів і послуг, що надаються банком [11].

Для розробки ефективної інноваційної політики банків, що є складним процесом, необхідно враховувати такі принципи: впровадження в банківську практику інновацій на основі сучасних банківських технологій; Проведіть аналіз (поточних і майбутніх) внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на інноваційний процес. аналізувати маркетингову інформацію; інноваційний процес має бути безперервним і послідовним; Важливу роль відіграє якісна клієнтська база банку; Процеси інноваційної інтеграції мають відбуватися

якомога швидше, а процес розробки та запуску нових продуктів має бути скорочений; Нововведення покликані забезпечити зростання доходів банку, підвищення його фінансової стійкості та підвищення показників прибутковості банківської діяльності.

Банки, які проводять інноваційну політику, зазвичай мають значні стратегічні переваги, але стикаються з необхідністю вирішення відповідних проблем: недостатність власних коштів (фінансових, матеріальних) для впровадження інновацій; високий ризик при здійсненні операцій при інвестуванні коштів в інноваційні проєкти; недостатнє врахування маркетингових досліджень та використання маркетингових інструментів при впровадженні інновацій.

Інноваційну політику можна розглядати як діяльність із внутрішнього та зовнішнього регулювання всіх процесів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Для прискорення інноваційних процесів необхідна інноваційна політика, яка дає змогу координувати окремі компоненти інноваційної діяльності.

Розробляючи інноваційну політику банку, необхідно, перш за все, визначити цільові орієнтири щодо сфери впровадження інновацій та особливостей організаційного механізму процесу впровадження інновацій.

Результатом такої роботи зазвичай є документ, що включає визначення процесу розробки та впровадження інноваційних рішень. За потреби можлива розробка додаткових інструкцій, внутрішніх документів, зокрема програми інноваційної діяльності.

1.3. Методичні основи формування інноваційної політики банку

Для багатьох банків здатність змінювати свої послуги та продукти, пропонувати своїм клієнтам нові технологічні можливості під час користування банківськими послугами та адаптувати свою поведінку на фінансовому ринку зараз є центральним фактором успіху. Зрештою, важлива практична реалізація

банківських інновацій у сфері послуг, продуктів і технологій. Тому значення інноваційної політики банку зростає і неминуче зростатиме в майбутньому. До ключових принципів інноваційної політики Банку належать такі принципи [16].

1. Принцип масштабності новизни – визначає ступінь новизни нововведення, тобто те, що впроваджені нововведення є нововведенням для світової чи національної економіки, для галузі в цілому або для окремого підприємства. У банківському плані слід говорити про інновації для ринку банківських продуктів, послуг і технологій на глобальному чи національному рівні або на рівні окремого банку та його підрозділів.

2. Принцип перспективності означає, що інновація повинна відповідати стратегічним цілям банку та мати перспективу впровадження. Цей принцип важливий для банку, оскільки він безпосередньо пов'язаний зі стратегічним ризиком, що виникає внаслідок помилок у стратегічному управлінні банком, насамперед з можливістю неправильного формулювання цілей організації, неправильного розподілу ресурсів для їх реалізації та неправильного підходу до управління ризиками. через банкінг.

3. Принцип доцільності (іншими словами принцип ресурсної забезпеченості) означає, що нововведення є теоретично здійсненним (здійсненим) для банку, тобто банк має потенційні можливості (матеріальні, фінансові, кадрові) для реалізувати нововведення. Якщо розглядати цей принцип стосовно до банківської справи, то він безпосередньо впливає з принципу перспективи. Вирішивши, що банківські інновації «вписуються» в стратегію розвитку банку, необхідно оцінити результати діяльності банку, а саме наявність у банку необхідних вільних фінансових ресурсів, які абсолютно необхідні для інноваційних продуктів, послуг і технологій. чи є в банку спеціалісти, здатні впроваджувати інновації, доносити їх до клієнта та підтримувати в довгостроковій перспективі.

4. Принцип вимірності означає, що повинна існувати система оцінки результатів впровадження інновацій, тобто необхідно створити систему кількісних і якісних показників.

5. Принцип результативності означає, що створена система кількісних і якісних показників може бути використана для визначення доцільності впровадження інновації та ефективності управління інноваційним процесом.

Поєднання основних елементів стратегії та методології інноваційного менеджменту пов'язане з напрямками цифровізації діяльності банку та визначає методологію інноваційної політики банку.

У сучасних умовах методологія інноваційної політики банку змінюється під впливом таких умов:

1. Ефективне використання цифрових технологій нині є важливою умовою функціонування банків, якщо вони приділяють увагу збереженню досягнутої конкурентоспроможності в усіх сферах діяльності [31].

2. Поширення цифрових сервісів у банківській справі дає змогу краще керувати мінливими потребами клієнтів банку та розробляти нові пропозиції для користувачів, які враховують індивідуальні особливості клієнта, тобто покращується взаємодія між банками та потенційними клієнтами [41].

3. Ці технології дозволяють клієнтам банку обирати відповідні пропозиції незалежно від географічного розташування фінансової установи.

4. Інформаційні технології, які використовуються в банківському секторі, дозволяють здійснювати більш зрозумілі, швидкі та візуально відкриті операції.

5. Цифровізація банківських операцій підвищує ефективність їх проведення та можливість оперативного управління такими фінансовими операціями.

6. Цифрові технології сприяють зниженню вартості банківських послуг за рахунок скорочення витрат усіх учасників ринку.

7. Банки, які використовують у своїй роботі цифрові рішення, формують свій імідж і виглядають перед клієнтами як сучасні, технологічно просунуті організації. Серед ключових цифрових технологій, які використовують банки, найбільш часто використовувани інструменти цифровізації включають: штучний інтелект, інструменти аналізу великих даних, робототехніку процесів, чат-боти та оптичне розпізнавання.

Технологія штучного інтелекту (artificial intelligence) спрямована на вирішення багатьох завдань, основним завданням яких є адаптація банківських інструментів до побажань і потреб клієнтів кредитних установ та персоналізація банківських продуктів і послуг.

Використання штучного інтелекту дозволяє спростити систему збору даних, розпізнавати та аналізувати голос і відео, використовувати нейронні мережі та біометричну ідентифікацію.

Штучний інтелект активно використовується для визначення скорингу кредитоспроможності (метод оцінки кредитоспроможності клієнтів банку на основі чисельних статистичних методів). Наприклад, у приватному банку ці технології визначають прийнятну для клієнта суму кредитного ліміту на основі автоматичного аналізу даних позичальника, після чого фінансова організація на основі цієї інформації коригує суму кредиту.

Крім того, механізми штучного інтелекту допомагають виявляти шахрайські транзакції. Банки використовують біометричний аналіз для ідентифікації клієнтів і виявлення злочинців. У біометричній системі штучний інтелект, окрім відбитків пальців, зчитує ряд унікальних характеристик, які описують людину. Ці показники не залежать від зачіски, окулярів, макіяжу та інших факторів. Ця технологія називається біометричним дескриптором обличчя. З їх допомогою не можна відновити первісний образ обличчя. Тому дані вважаються знеособленими та захищеними від шахраїв. Крім того, програма розпізнає голос за 70 параметрами і співвідносить мову з мімікою, що дозволяє виключити обман за допомогою раніше записаного голосу [22].

Також штучний інтелект у деяких банках може визначати людину за швидкістю набору тексту на клавіатурі. Ще один спосіб використання біометричних технологій — аутентифікація за малюнком вени на долоні. Сканування проводиться за допомогою інфрачервоного випромінювання, яке проникає в тканини руки.

Окрім боротьби з шахрайством, біометрія допомагає клієнтам банку отримувати доступ до дистанційних сервісів, які вимагають підтвердження

особи, а користувачі у віддалених регіонах можуть обирати найвигідніші пропозиції від кожного банку, незалежно від географічної відстані.

Інструменти, засновані на аналізі великих обсягів даних (big data), дозволяють обробляти великі обсяги інформації з різних джерел у будь-якому форматі. Технології великих даних дозволяють зберігати, досліджувати та отримувати точну інформацію про «цифровий слід», який залишають усі користувачі Інтернету. Це, у свою чергу, дозволяє банкам створювати персоналізовані пропозиції для своїх клієнтів, ефективно розподіляти ресурси та розробляти цифрову стратегію.

Аналіз великих даних дозволяє розділити користувачів банку на сегменти за певними профілями, які складаються за допомогою цих технологій на основі моделі витрат клієнта та ідентифікації каналів транзакцій.

Технології великих даних допомагають зрозуміти структуру витрат попередньої кредитної історії клієнта. Це використовується фінансовою організацією для оцінки ризику при кредитуванні [5].

Більшість банків використовують оптичне розпізнавання символів або OCR у своїй діяльності для оцифрування документообігу в обслуговуванні клієнтів, співпраці з контрагентами та архівації документів. Технологія OCR обробляє великі обсяги тексту та переводить зображення у формат, який можна редагувати. Програма оптичного розпізнавання символів сканує документи та автоматично перевіряє правильність їх заповнення, а потім відправляє скановані зображення працівнику банку для перевірки. Після успішного завершення відскановані документи зберігаються в архіві та можуть бути використані в інформаційній системі банку.

Щоб пришвидшити та полегшити спілкування між співробітником кредитної установи та клієнтом, банки почали використовувати чат-боти (програма, що імітує діалог з користувачем), що позбавляє від необхідності використовувати такі канали, як телефон або електронна пошта для зменшити .

Чат-боти, які відповідають на стандартні запитання, дозволяють розвантажити кол-центри та розширити можливості банку додатковими

каналами зв'язку з клієнтами, що в свою чергу сприяє підвищенню якості обслуговування. Крім того, боти сповіщають клієнтів про нові банківські продукти та акції та надають інформацію про курси валют. Цей спосіб зв'язку працює цілодобово і дозволяє користувачам за допомогою месенджерів (програм для смартфона або ПК для онлайн-спілкування) швидко отримувати доступ до інформації.

Протягом останніх п'яти років спостерігається тенденція до переходу на мобільний доступ до банківських послуг. Для багатьох споживачів фінансових послуг цей маршрут найчастіше використовується для отримання необхідної інформації або здійснення окремих операцій. Частка клієнтів, які регулярно користуються мобільним додатком або онлайн-банком, постійно зростає.

А це означає, що зручність і функціональність мобільних банківських додатків стане основою конкурентної переваги в найближчі роки.

Найпоширенішими банківськими операціями, які здійснюються через мобільні додатки, є: грошові перекази за номером телефону (57% респондентів), оплата комунальних послуг, мобільного зв'язку, Інтернету та інших послуг (54% респондентів), а 37% з них здійснюють це за допомогою мобільних додатків. Допомога QR-кодів або штрих-кодів [37]. Однак більш активному розвитку цифрових банківських послуг заважає недостатня готовність до цього споживачів, а також незнання або небажання клієнтів кредитних установ користуватися новими для них цифровими сервісами

Так, онлайн-банкінг досить вразливий з точки зору безпеки транзакцій і захисту персональних даних. Розвиток Інтернету речей сприяє масовим DDoS-атакам, а використання злочинцями штучного інтелекту може призвести до найсерйозніших збоїв і втрат не лише в банківському секторі, а й у всіх сферах життя суспільства [11].

З метою мінімізації ризиків діджиталізації в банківському секторі та підвищення позитивного впливу інноваційних продуктів на діяльність кредитних установ рекомендується поступово впроваджувати цифрові

технології, освоювати суміжні галузі та при цьому збільшувати швидкість вдосконалення продуктів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УКРАЇНІ

2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку інновацій в банківській системі України

Стабілізація вітчизняної економіки та забезпечення стійкого зростання в кризових ситуаціях багато в чому залежить від довіри до банківської системи та її ефективного функціонування в реальній економічній ситуації. Завдяки банківській системі держава через валютне регулювання впливає на такі макроекономічні процеси, як інфляція, економічне зростання та безробіття. Забезпечення надійності та стабільності банківської системи є ключовим чинником економічного зростання та входження України до Європейського економічного простору. Банки, як складові банківської системи, є основними інвесторами фінансових ресурсів в економіку країни, а також виступають посередниками в перерозподілі грошей між економічними агентами [4]. Вони виконують функцію координації грошових потоків, що важливо в інтеграційних процесах. Тому необхідно враховувати основні зміни в цій галузі та тенденції, які чекають банки в майбутньому. Аналіз банківських установ України необхідний для оцінки зовнішнього середовища банку та на основі цього розробки ефективних рекомендацій для установи даного напрямку.

На підставі даних офіційного веб-сайту Національного банку України доцільно статистичним методом проаналізувати динаміку кількості комерційних банків, що функціонують в Україні за період 2019-2023 рр. (рис. 2.1).

Проаналізувавши рис. 2.1, слід зазначити, що в період з 2019 по 2023 рр. кількість діючих банків суттєво скоротилася і спостерігається чітка тенденція до подальшого зменшення.

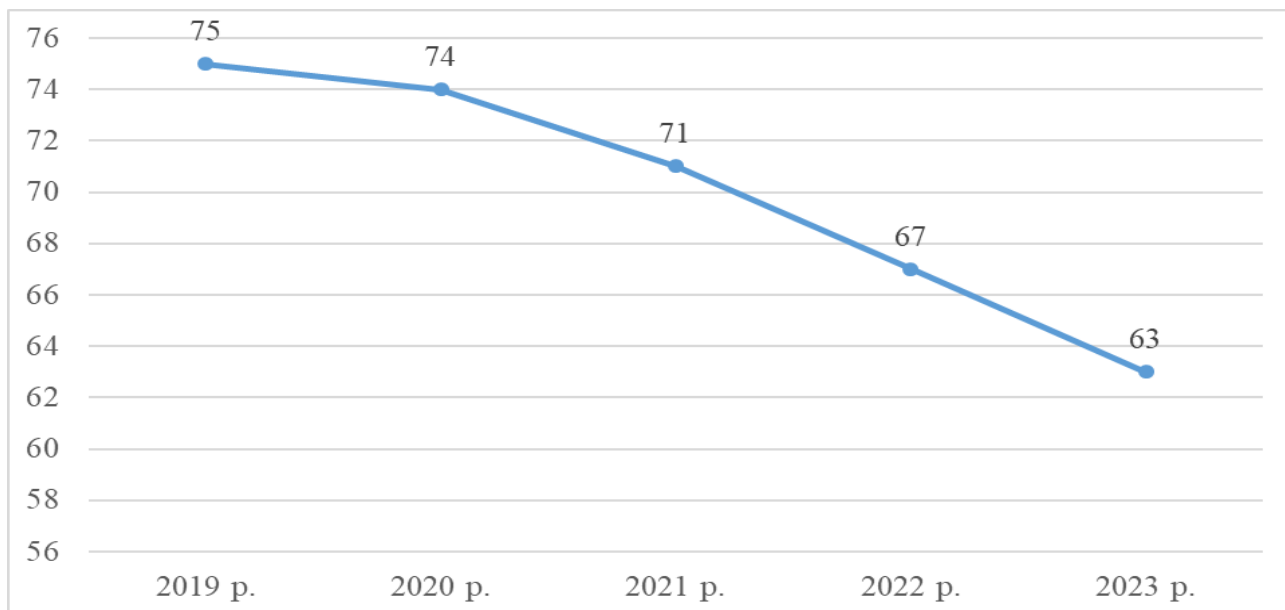


Рис. 2.1. Динаміка кількості діючих банків в Україні протягом 2019-2023 рр.

Джерело: складено на основі даних НБУ [29]

У 2019 році кількість банків становила 75. Однак у 2023 році кількість банків почала стрімко скорочуватися і становила 63.

Незважаючи на різке скорочення кількості банків, банківська система України за період аналізу стала більш стабільною. Щоб визначити найкращих банківських установ і розподіл ринкових часток між банками, частки установ слід досліджувати за розміром активів і рівнем прибутковості.

В табл. 2.1 представлено рейтинг банків за величиною активів у 2023 році.

Таблиця 2.1

Рейтинг українських банків за величиною активів у 2023 році

Місце в рейтингу	Назва банку	Активи банків, млн. грн
1	ПриватБанк	572 448,057
2	Ощадбанк	271 908,631
3	Укресімбанк	237 277,674
4	Укргазбанк	167 751,760
5	Райффайзен Банк	108 513,066

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту НБУ [29]

В табл. 2.2 представлено рейтинг найбільш прибуткових банків у 2023 році.

Таблиця 2.2

Рейтинг найбільш прибуткових українських банків у 2023 році

Місце в рейтингу	Назва банку	Чистий прибуток, млрд грн
1	ПриватБанк	37,765
2	Укресімбанк	5,217
3	Сенс Банк	5,039
4	Райффайзен Банк	4,781
5	Ощадбанк	4,752

Джерело: складено на основі даних офіційного сайту НБУ [29]

На основі даних табл. 2.1 та 2.2 можна зробити такі висновки: лідером у двох рейтингах, найбільшим і найприбутковішим банком у 2023 році, за даними Національного банку України, став ПриватБанк, активи якого склали 572 448,057 млн. грн, а прибуток – 37,765 млрд грн. Серед банків-лідерів за розміром загальних активів – Ощадбанк, Укресімбанк, Укргазбанк та Райффайзен Банк. Натомість лідерами рейтингу прибутковості визначено: Укресімбанк, Сенс Банк, Райффайзен Банк, Ощадбанк.

Стабільність банківської системи вимагає високої конкуренції на банківському ринку. Тому доцільно розглянути існуючі стратегії розвитку банківських установ, щоб зрозуміти переваги діяльності банків.

Виявлені стратегії розвитку за етапами життєвого циклу банку доцільно порівняти на узгодженість зі стратегіями банків-лідерів, перелік яких визначено попередньо (табл. 2.3).

Результати табл. 2.3 показують, що більшість провідних банків на ринку знаходяться на стадії зрілості (ПриватБанк, Райффайзен Банк), тоді як менша частина провідних банків (Укргазбанк і ПУМБ) перебувають на стадії зростання. Встановлено, що обраний банками тип стратегії збігається зі стадією життєвого циклу, що підтверджує практичність сформованої матриці стратегії відповідно до стадії розвитку банку. Правильне обґрунтування вибору стратегії дозволяє мінімізувати стратегічні прогалини, стабілізувати поточний рівень розвитку банку та обрати необхідні заходи для подальшої ефективної діяльності банківських установ.

Стратегії розвитку лідерів серед банківських установ України

Назва банку	Стадія життєвого циклу	Вид стратегії	Характеристика стратегії розвитку
ПриватБанк	Зрілість	Стабілізація	Зміцнення позицій провідного роздрібного банку України, розвиток сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу з максимізацією дивідендів та підвищення інвестиційної привабливості.
Райффайзен Банк	Зрілість	Диверсифіковане зростання	Орієнтація на втілення інновацій задля побудови з клієнтами взаємодії високої якості, яка ґрунтується на розвитку та трансформації у сфері цифрових технологій – сервісів, продуктів, комунікацій
Укргазбанк	Зростання	Експансивне зростання та диверсифіковане зростання	Впевнене просування нових банківських продуктів на внутрішніх та міжнародних ринках, зростання ділової репутації, основних фінансових показників та клієнтської бази, шляхом збільшення обсягу операцій на банківському ринку, так і шляхом територіальної експансії.
ПУМБ	Зростання	Експансивне зростання та диверсифіковане зростання	Збільшувати чистий прибуток та підвищувати якість кредитного портфеля. Підтримувати та розвивати роздрібний та малий бізнес. Нарощувати клієнтську базу, розширювати мережу банку. Удосконалювати та впроваджувати інноваційні продукти.

Зараз на зміну класичній бізнес-моделі банку приходять нові, в яких головну роль відіграють фінансові технології.

Фінтех-компанії можуть бути як інноваційними стартапами, так і сучасними банками, які використовують ці технології для трансформації свого бізнесу. Такі банки працюють за меншими витратами порівняно з традиційними банками. Найвідомішим представником даної бізнес-моделі є роздрібний продукт АТ «Універсал Банк» – Monobank, який надає весь спектр банківських послуг виключно через цифрові канали взаємодії зі споживачем, що призводить до значної економії ресурсів на обслуговування філій і відділень [].

В сучасних умовах найбільш перспективним нововведенням є цифровізація банківської справи.

Освоєння інновацій в українських банках сприяє зростанню капіталу в країні, забезпечуючи тим самим ефективний розвиток економіки в цілому. Серед технологічних нововведень, які набули широкого поширення під час активних бойових дій, можна виділити наступні:

- QR Code Banking – матричний код, який полегшує оплату рахунків за товари, послуги та онлайн-покупки через систему безконтактного банкінгу;

- переказ грошей за номером телефону – відносно нова послуга, яка дозволяє переказувати гроші на рахунок одержувача за номером мобільного телефону, позбавляючи від необхідності введення банківських реквізитів;

- запровадження фотокасового апарату – маленького інструменту, за допомогою якого можна оплачувати рахунки та комунальні послуги [].

Крім того, особливої уваги заслуговує запровадження нових іноземних проектів в Україні [21]:

- депозитна програма SmartyPig від WestBank (Великобританія) – за принципом соціальної мережі – спочатку потрібно зареєструватися, потім встановити цільовий депозит, а потім запрошувати друзів;

- «Пункт змін» від Резервного банку Америки. Під час покупки банк округлює суму, а різницю залишає на окремому ощадному рахунку клієнта;

- CIBC Bank (Канада) у співпраці з відомою мережею ресторанів Tim Hortons розробили та запропонували своїм клієнтам нову кредитну картку – «co-branding» [6].

- сервіс P2P – переказ грошей через мобільний телефон, представлений на ринку банківських послуг Obopay, Hal-Cash/Bankinter, POPmoney/PNCBank. Суть цієї послуги полягає в тому, що ви можете переказувати гроші, не знаючи свого імені, банку та номера рахунку [7].

Лідерами інновацій є такі банки: Приват-Банк, ПУМБ, Монобанк, Райффайзен Банк, Аваль Укрсоцбанк, Ощадбанк, Кредит-АгрікольБанк [8].

Наступним нововведенням у сфері банківських інновацій є надання можливості власникам карток іноземних банків через міжнародні системи (Western Union, MoneyGram, Ria Money Transfer, INTELEXPRESS і TransferGo) здійснювати перекази в українські банки без комісії. Крім того, зняти готівку з українських карток можна в Польщі, Угорщині, Словаччині та Румунії без сплати відповідної комісії.

До позитивних наслідків впровадження інноваційних технологій у банківську діяльність у період воєнного стану можна віднести: оптимізацію банківських ресурсів; зниження експлуатаційних витрат; Зменшення кількості фізичних відділень, що не вплинуло на потреби клієнтів; Зменшення прямого контакту з клієнтами; швидке задоволення потреб клієнта дистанційно; Розширення спектру банківських послуг; надання фінансових, інформаційних та консультаційних послуг у режимі реального часу []. Завдяки інноваційним технологіям банківський сектор України витримав умови воєнного стану та поступово відновлює свою діяльність. Станом на травень 2022 року в Україні працювало 69 банків, у тому числі 4 державних, 16 банків іноземних банківських груп та 49 приватних банків, з них 14 системно важливих. У відповідь на агресію росії в лютому 2022 року почалася ліквідація двох дочірніх банків російських фінансових корпорацій з державним капіталом – АТ «Міжнародний резервний банк» і ПАТ «Промінвестбанк», які на початок 2022 року мали 2% чистих активів вітчизняного банкінгу сектора в їх структурі.

Тому розвиток інновацій на банківському ринку відіграє важливу роль у розвитку банківського сектору, сприяє спрощенню доступу до банківських послуг, підвищує ефективність операційних процесів у банківських установах та сприяє підвищенню якості надання послуг.

2.2. Дослідження загальних тенденцій розвитку банку АТ «Райффайзен Банк»

АТ «Райффайзен Банк» визнано однією з провідних банківських установ з іноземним капіталом в Україні. Діяльність банку визначається наданням усіх видів банківських послуг, з акцентом на комерційний, інвестиційний та роздрібний банкінг.

Проведемо аналіз діяльності АТ «Райффайзен Банк» на банківському ринку України.

Аналіз даних діяльності банку (Додаток А) показує збільшення активів протягом 2019-2023 років на 106097,9 млн. грн., що пов'язано з його докапіталізацією та збільшенням значних обсягів активів. Збільшення активів відбулося за рахунок збільшення коштів клієнтів на 17062,3 млн грн.

Показники активів АТ «Райффайзен Банк» за період 2019-2023 років наведені на рис. 2.2.

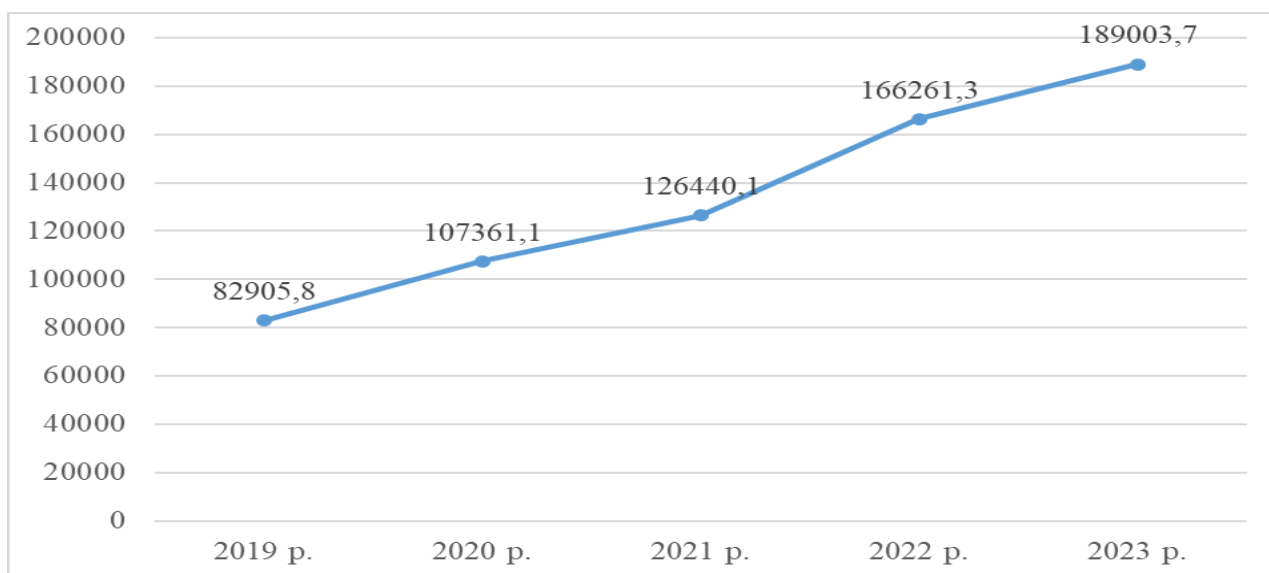


Рис. 2.2. Динаміка активів АТ «Райффайзен Банк» за період 2019-2023 рр., млн. грн.

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

Збільшення активів призвело до збільшення зобов'язань і капіталу банку, зокрема сума зобов'язань зросла на 97432,9 млн. грн, а власний капітал – на 8665,1 млн грн. Зобов'язання зросли за рахунок збільшення коштів клієнтів на 91965,8 млн. грн.

Показники капіталу АТ «Райффайзен Банк» за період 2019-2023 років наведено на рис. 2.3.

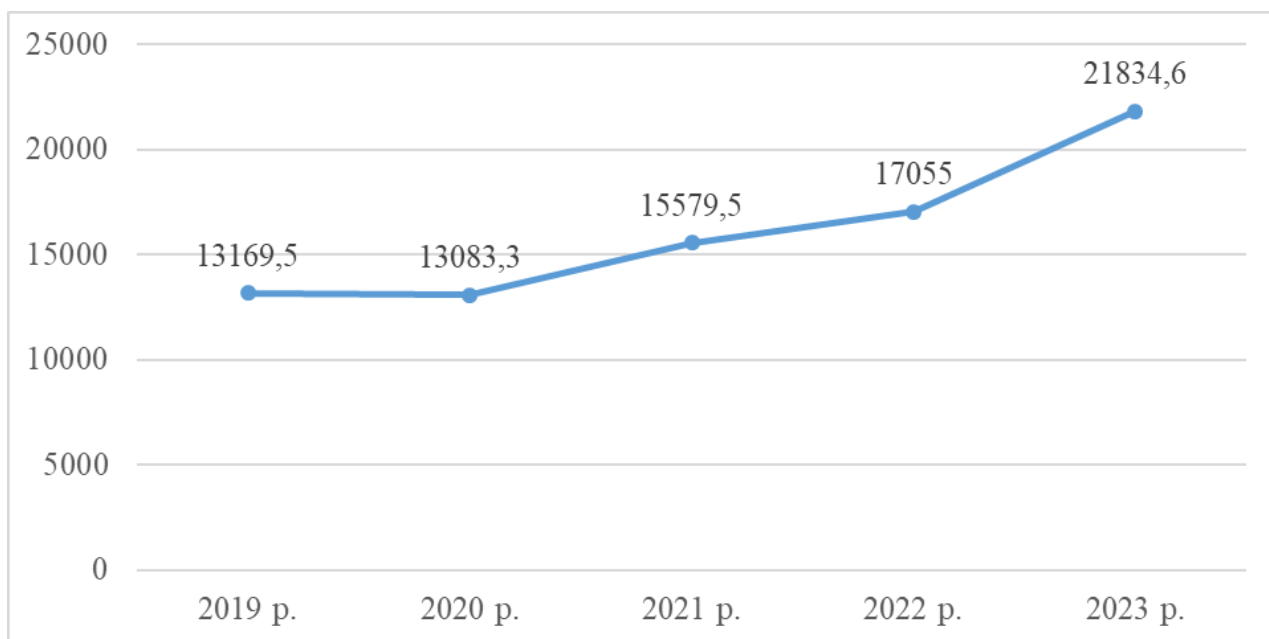


Рис. 2.3. Динаміка капіталу АТ «Райффайзен Банк» за період 2019–2023 роки, млн грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

За досліджуваний період капітал банку зріс на 8665,1 млн грн або на 165,8%, зокрема у 2019 році показник становив 13169,5 млн грн, для порівняння у звітному 2023 році значення показника зросло до 21834,6 млн грн. Це позитивно вплинуло на його фінансову стабільність, фінансові результати та можливості подальшого розвитку.

Динаміку процентних доходів АТ «Райффайзен Банк» за період 2019-2023 років наведено на рис. 2.4.

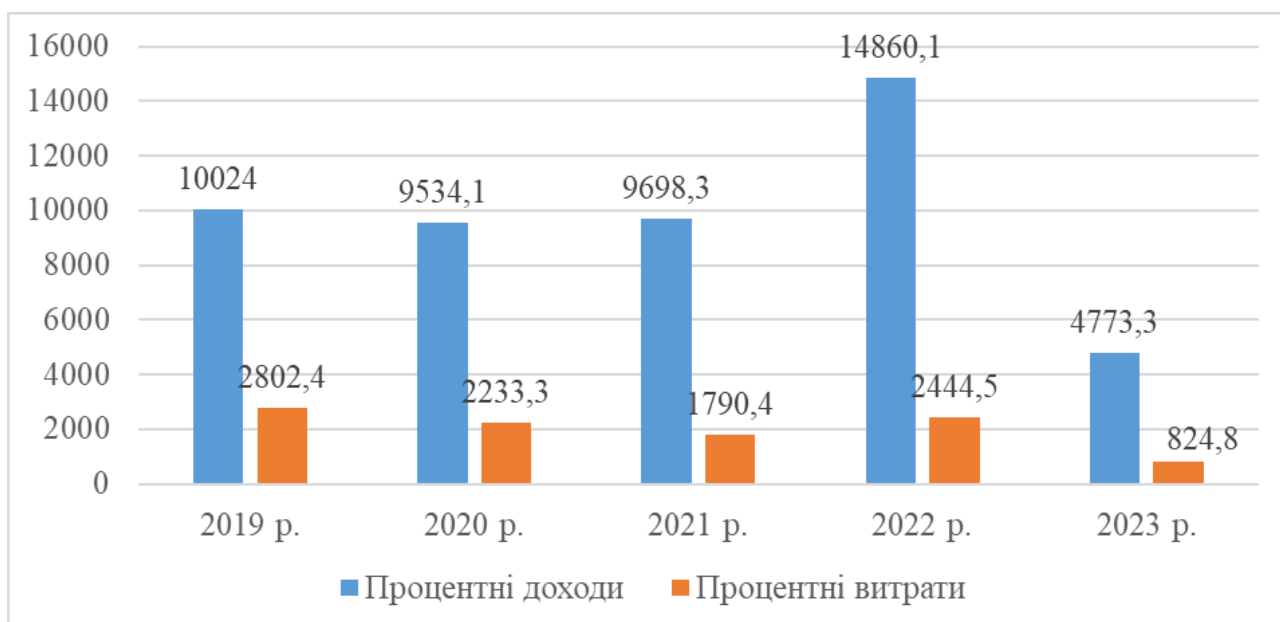


Рис. 2.4. Динаміка процентних доходів і витрат АТ «Райффайзен Банк» за період 2019-2023 роки, млн грн

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

Аналізуючи процентні доходи банку на рис. 2.4, слід відзначити їх зменшення на 5250,7 млн. грн., або на 47,6 %, що пов'язано зі збільшенням обсягу ресурсної бази банку. За досліджуваний період показник зменшився з 10024 млн грн у 2019 році до значення 4773,3 млн грн у 2023 році. Також спостерігалось зменшення процентних витрат, зокрема показник зменшився на 1977,6 млн грн або на 29,4%. Негативним явищем є те, що загальний результат – чистий процентний дохід – зменшився на 3140,0 млн грн або на 56,5%.

На відміну від процентних доходів, за період 2019-2023 рр. спостерігається зменшення комісійних доходів та витрат, що зумовлено зменшенням рівня обслуговування клієнтів.

Підсумовуючи результати діяльності, можна відзначити зниження чистого прибутку банку, зокрема, показник впав з 4834,3 млн грн прибутку, отриманого у 2019 році, до 2061,1 млн грн у 2023 році. Показники динаміки чистого прибутку наведені на рис. 2.5.

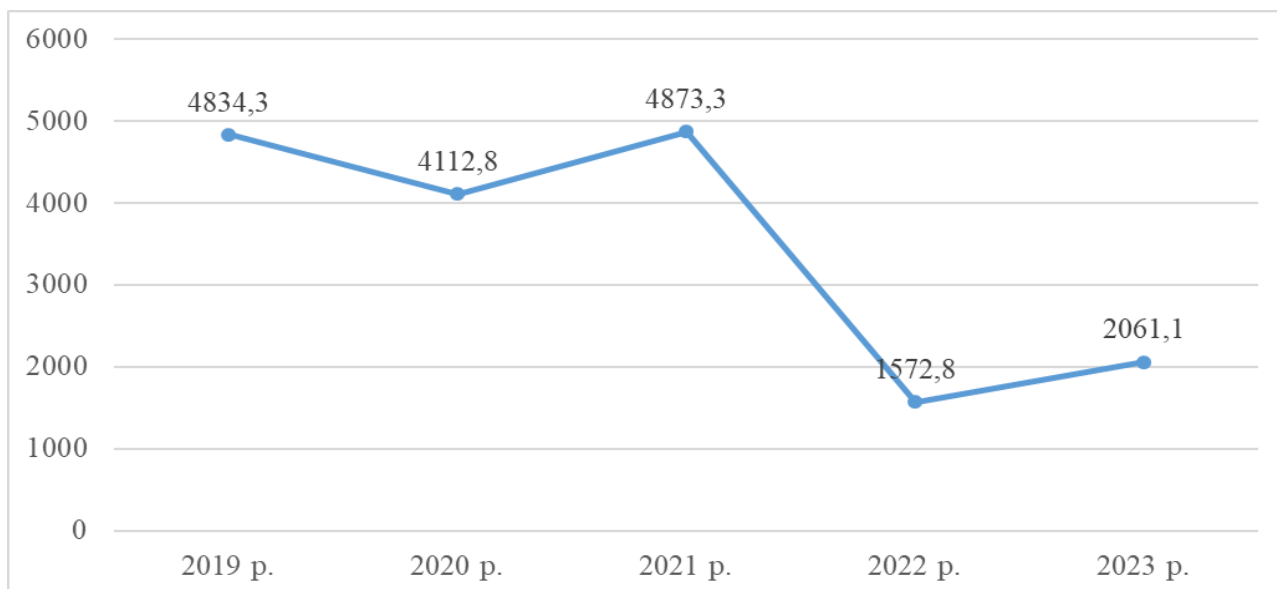


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку АТ «Райффайзен Банк» за період 2019-2023 роки, млн грн.

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

Загалом, підсумовуючи результати дослідження особливостей фінансово-господарської діяльності банку, варто виділити позитивні сторони збільшення активів, капіталу банку, але прибуток зменшився. Відтік клієнтів призвів до негативних тенденцій у бізнесі, що знизило його ліквідність та результативність. Безумовно, без повноцінної ресурсної бази неможливо залишатися лідером банківського ринку та успішно здійснювати власну комерційну діяльність.

У 2023 році банк проводив політику відновлення іміджу банку-лідера на вітчизняному ринку, спрямовуючи власні зусилля на зниження рівня левериджу, формування клієнтської бази та в цілому впроваджуючи заходи щодо зниження збитковості та відновлення успішного фінансового становище в майбутньому, яке було не зовсім вдалим. Незважаючи на зростання кредитних ризиків та макроекономічні умови воєнного стану, у звітному періоді вдалося досягти високих результатів. Чистий прибуток за 2023 рік склав 2061,1 млн. грн, що на -2773,2 млн. грн або на 42,6 % менше показника 2019 року.

Основними факторами формування фінансового результату у 2023 році були []:

- зміна структури операцій клієнтів, у тому числі підвищення загального рівня безготівкових розрахунків в країні як більш швидкого та безпечного способу оплати, а також значне збільшення обсягів операцій за кордоном з використанням українських карток громадяни, які виїжджають за кордон, щоб уникнути війни;

- зростання доходів на поточних рахунках клієнтів, що блокувало відтік коштів зі строкових депозитів та призвело до зміни структури та рівня чистого процентного доходу;

- макроекономічні умови, що склалися на банківському ринку України, у тому числі зміни облікової ставки НБУ та офіційного обмінного курсу;

- зростання кредитних ризиків та створення значних резервів для їх покриття;

- створення резервів для покриття очікуваних втрат у результаті бойових дій: для покриття втрат готівки та інших цінностей внаслідок руйнування приміщень та банкоматів;

- контролюйте операційні витрати, обмежуючи всі витрати, безпосередньо не пов'язані із забезпеченням безперервності бізнесу.

Водночас війна України з РФ потребувала значних додаткових витрат на забезпечення надійності інформаційних систем банку шляхом їх переведення на хмарну архітектуру, а також системних заходів щодо підтримки та захисту працівників, які допомагають Збройним Силам України цільовою благодійністю, програми тощо. Результати переоцінки також суттєво вплинули на господарську діяльність. Так, зміна офіційного курсу гривні до долара США в липні спричинила втрати від переоцінки валютної позиції, які були компенсовані позитивною переоцінкою проіндексованих ОВПД у портфелі [40].

Довіра клієнтів до банку, швидке реагування на нові виклики зовнішнього середовища та нові потреби клієнтів забезпечили банку лідируючі позиції в загальних результатах діяльності банківської системи. Отже,

державний АТ «Райффайзен Банк» є системно важливим банком – основою фінансової системи України.

Фінансовий стан банку визначається наявністю фінансових ресурсів, необхідних для його нормальної діяльності та забезпеченістю достатніми коштами для розрахунків з іншими суб'єктами господарювання. Ці показники включають ефективність використання капіталу, якість активів, прибутковість, ліквідність і рівень ризику операцій.

При дослідженні показників прибутковості важливо, щоб банк працював прибутково протягом досліджуваного періоду. У той же час було виявлено, що рентабельність активів зменшилася до рівня 1,09 % у 2023 році, з 5,83 % у 2019 році.

Іншим показником є рентабельність капіталу банку. При зменшенні значення показника з 36,71% у 2019 році до рівня 9,44% у 2023 році, тобто зменшення показника свідчить про неефективність використання наявного капіталу банку. Показники рентабельності АТ «Райффайзен Банк» наведені на рис. 2.6.

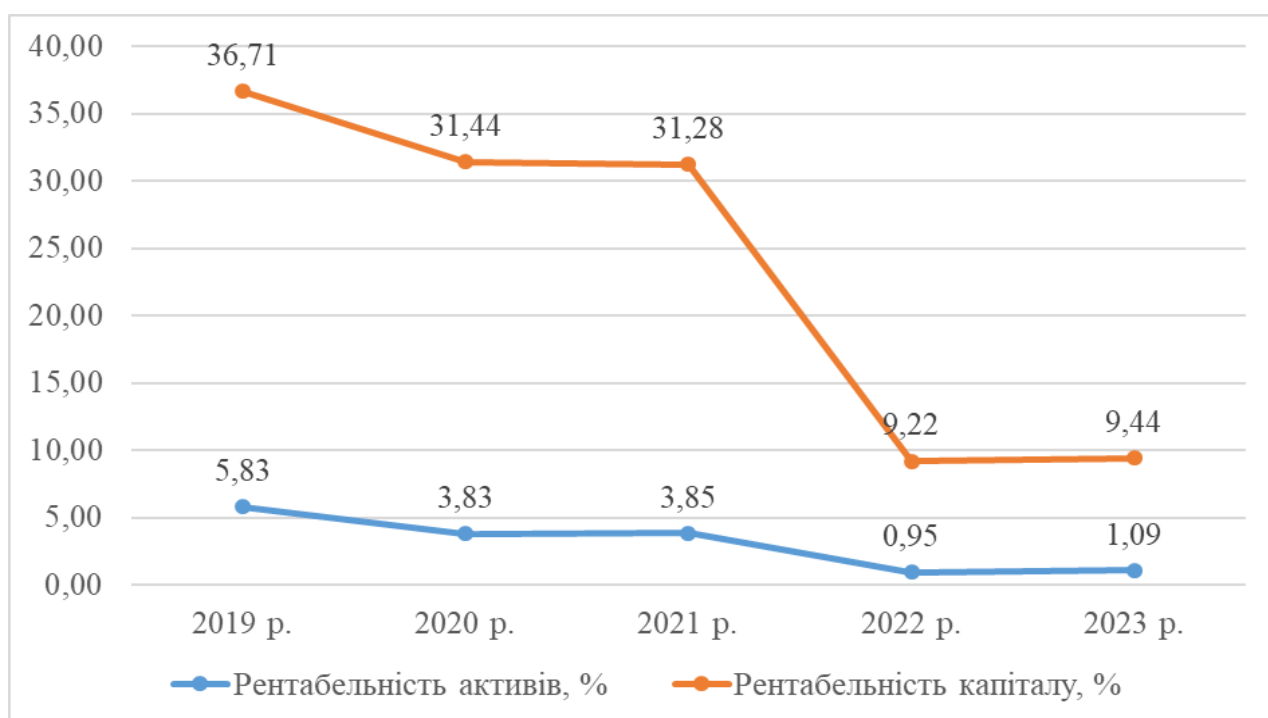


Рис. 2.6. Динаміка рентабельності АТ «Райффайзен Банк» за період 2019-2023 роки, %

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

Наступним важливим етапом аналізу фінансово-економічного стану банку АТ «Райффайзен Банк» є оцінка банківської установи відповідно до нормативів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні нормативи АТ «Райффайзен Банк» за період 2019-2023 рр.

Показник	Норматив не значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Регулятивний капітал (Н1)	> 200 млн грн	10 474,0	12 424,7	15 223,2	19 168,0
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	> 10 %	18,04	13,71	18,62	22,06
Норматив достатності основного капіталу (Н3)	> 7 %	11,91	9,29	15,58	15,99
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	> 60 %	88,4	83,02	93,15	-
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	< 20 %	15,12	14,27	15,18	14,69
Норматив великих кредитних ризиків (Н8)	< 800 %	64,82	36,85	67,06	27,76

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

Відповідно до нормативів, встановлених НБУ, видно, що значення показників протягом останніх років були на рівні вище нормативів. Навіть в умовах воєнного часу АТ «Райффайзен Банк» зміг виконати лімітні показники за нормативами на кінець 2023 року. Виходячи з діючих нормативів АТ «Райффайзен Банк», можна відзначити, що банк зберігає значний рівень стабільності та отримані результати оцінки НБУ іноді перевищують визначені показники нормативів НБУ.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що з кожним роком збільшуючи кількість клієнтів, банк відповідно збільшує обсяги депозитів і кредитів, тим самим покращуючи свої фінансові результати. Банку вдалося зберегти рівень прибутковості, ліквідності та достатності капіталу, що

перевищує встановлені НБУ нормативні показники. Такі результати підтверджують успішно розроблену та реалізовану стратегію розвитку.

2.3. Аналіз інноваційної діяльності АТ «Райффайзен Банк»

У сучасних умовах для досягнення успіху в конкурентному середовищі та зміцнення добробуту країни актуальним стає використання нематеріальних активів у господарській діяльності.

В умовах розвитку ринкової економіки нематеріальні активи все частіше ототожнюються з об'єктом інтелектуальної власності та інноваційними процесами в господарській діяльності компаній.

За результатами дослідження можна виділити основні характеристики нематеріальних активів: вони не мають матеріальної форми, але водночас мають властивість приносити дохід їх власнику; їх вартість може бути достовірно визначена; не піддаються фізичному зносу; мають підвищений ризик, якщо вони приносять дохід від їх використання. До них належать права та переваги, які надаються протягом більш тривалого періоду часу.

Аналіз структури та динаміки нематеріальних активів є важливим, оскільки їх вартість визначає інвестиційну привабливість банку. Для цього оцінюється обсяг, рух і використання нематеріальних активів (табл. 2.5).

Аналіз табл. 2.5, банк має задовільну структуру нематеріальних активів. За 2019-2022 роки обсяг нематеріальних активів збільшився 1831,7 млн. грн. або на 206,1 %. В основі нематеріальних активів банку складають програмне забезпечення, питомою вагою від 75,4 % у 2019 році до 73,1 % у 2022 році. В умовах поширення штучного інтелекту (ШІ) цей аспект є прийнятним.

Ефективне використання нематеріальних активів призводить до збільшення прибутку, фінансової стійкості та конкурентоспроможності банку. Оцінка їх впливу включає аналіз змін обсягу, визначення економічного впливу та внесок в управління цими активами.

Динаміка обсягу і структури нематеріальних активів АТ «Райффайзен Банк» у 2019-2022рр

№	Показник	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.	
		млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%
1.	Комп'ютерне програмне забезпечення	1301,5	75,4	1482,8	70,3	1881,1	66,0	2600,5	73,1
2.	Ліцензії та франшизи	425,0	24,6	475,1	22,5	542,6	19,0	672,4	18,9
3.	Нематеріальні активи на етапі розробки	0	0,0	150,3	7,1	425,5	14,9	285,3	8,0
4.	Всього нематеріальних активів	1726,5	100,0	2108,2	100,0	2849,3	100,0	3558,2	100,0

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

У загальному вигляді переваги та недоліки впровадження інновацій у діяльність АТ «Райффайзен Банк» представлено у табл. 2.6.

**Переваги та недоліки впровадження інновацій в діяльність АТ
«Райффайзен Банк»**

Переваги		Недоліки	
Для клієнтів	Для банків	Для клієнтів	Для банків
Цілодобовий доступ незалежно від місця перебування.	Розширення клієнтської бази	Недоступність у разі технічних неполадок у системі	Висока вартість розробки та підтримки програмного забезпечення
Зручність використання та портативність	Збільшення обсягу операційних доходів	Необхідність отримання відповідних знань	Збільшення рівня операційних ризиків
Вартість обслуговування значно нижча, ніж у відділенні	Посилення конкурентних позицій на ринку банківських послуг	Неможливість доступу у разі відсутності Інтернету або мобільного телефону	У разі збоїв у системі зростає ймовірність репутаційного ризику
Можливість здійснення широкого спектру послуг та постійний контроль рахунків.	Зменшення витрат на утримання персоналу та відділень	Підвищення ризику незаконного отримання персональних даних клієнта сторонніми особами	Збільшення ймовірності шахрайства і вірусних атак

Джерело: складено за даними фінансової звітності АТ «Райффайзен Банк»

Ці показники сприяють узагальненій характеристиці ефективності інвестицій у власність на об'єкти інтелектуальної власності з урахуванням різних аспектів та обмежень.

Оскільки банківський сектор постійно розвивається та потребує постійних удосконалень, визначено основні сфери та тренди, які матимуть найбільший вплив на цифровий банкінг у найближчому майбутньому.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ БАНКІВ В УКРАЇНІ

3.1. Зарубіжний досвід формування інноваційної політики банків та можливості імплементації в Україні

Необхідність посилення регулювання та управління інноваційними процесами в банківському секторі зумовлена стрімким розвитком сучасних інформаційних технологій та переходом до їх інституційного застосування, підвищенням попиту на продукти фінтех-компаній для обслуговування клієнтів та управління приватним капіталом, а також кіберзагрози, які можуть виникати внаслідок широкого використання нових інформаційних технологій [3].

Сьогодні банки розвинених країн практично вичерпали свої можливості для зростання за рахунок своїх звичайних джерел і за рахунок поглинань і злиттів. Тому для розвитку та самозбереження банківських установ об'єктивно існує потреба у формуванні інноваційного мислення. Інновації в банківській сфері мають свою особливість, оскільки на відміну від виробничих компаній банки є консервативними організаціями. Незмінність організаційних структур, оперативного наповнення, процедур контролю, зовнішнього вигляду приміщень і кваліфікації співробітників давно стали основою для формування іміджу стабільних закладів і, отже, довіри цих клієнтів. Тому в нинішніх умовах банки змушені поєднувати те, що не поєднується – інноваційність і розумний консерватизм.

Аналізуючи історичний розвиток інновацій, запроваджених у банківській сфері, можна простежити прямий зв'язок між інноваційною діяльністю банків та науково-технічними досягненнями людства. Наприклад, прискорення інформатизації та автоматизації значно сприяло розвитку банківських послуг. Тому для більш поглибленого аналізу інноваційних процесів у світі, а також для подальшого прогнозування тенденцій доцільно було б дослідити

послідовність впровадження та розвитку інновацій у світовій практиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Етапи розвитку найсуттєвіших банківських інновацій

Рік	Сутність інновацій
1661	створений перший державний центральний банк в світі – Банк Швеції
1824	у США вперше в світі створена система банківського клірингу – система безготівкових розрахунків за товари, коштовні папери і надані послуги, заснована на обліку взаємних фінансових вимог і зобов'язань
1937	створено перше кредитне бюро
1939	винайдено прототип першого банкомату
1949	випущено прототип сучасної кредитної картки
1950	банки створюють мережу передачі фінансової інформації за допомогою телексного зв'язку
1961	введено оборотні депозитні сертифікати
1974	винайдено смарт-карту
1972	створена централізована електронна мережа обліку банківських чеків
1973	створена система SWIFT
1984	французькі банкіри починають спілкуватися з клієнтами по електронній пошті
1993	запроваджено цифрові гроші – «DigiCash»
1996	міжнародна платіжна система Visa International
1997	у США відкритий перший в світі віртуальний банк
2000	асоціація, що складається з 12 найбільших виробників мікропроцесорних карт, оголосила про створення першого в світі універсального електронного гаманця
2008	термінали швидких розрахунків iBox

Джерело: [43]

У майбутньому можна чітко спрогнозувати розвиток функціональності платіжних карток, які можуть стати універсальним банківським продуктом, що включає весь спектр послуг, наприклад, доступ до партнерських програм, кредитів, валютнообмінних операцій, бонусних програм, грошові перекази.

Одним із найпоширеніших видів інновацій є Інтернет-банкінг, який має свою специфіку та постійно потребує відповідного зовнішнього середовища. Багато клієнтів не сприймають банк як фінансового радника чи консультанта. Тому банки все більше роблять акцент на інноваціях, спрямованих на створення нових потреб, запозичуючи при цьому іноземний досвід.

Зараз на ринках США та Європи з'являється новий тренд щодо ідентифікації клієнтів банку за допомогою електронної пошти. У другій половині 2013 року компанія Square запустила інноваційний безкоштовний сервіс Square Cash, який дозволяє користувачам розплачуватися один одному електронною поштою без сплати комісій. Технологія заснована на тому, що користувач надсилає повідомлення на електронну адресу одержувача грошей із зазначенням суми електронної пошти. Після отримання листа одержувач і платник прив'язують електронні адреси до своїх банківських карток. Це робиться для того, щоб надалі відправляти кошти без повторного введення даних картки. Кошти зараховуються безпосередньо на банківський рахунок одержувача.

У 2009 році Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) і Світовий банк розробили Платформу інноваційної політики (IPP), веб-інтерактивну платформу, яка забезпечує доступ до інформації, освітніх ресурсів, практик розвитку, реалізації та оцінки інноваційна політика та використання інновацій. Платформа допомагає користувачам дізнатися, як працює інноваційна система, вивчити передовий досвід у різних країнах, провести статистичні тести, розробити та впровадити ефективні рішення у сфері інновацій. Функціонування такої платформи сприяє обміну знаннями та співпраці між країнами та регіонами [31].

У 2018 році Управління фінансової поведінки США (FCA) у співпраці з 11 фінансовими регуляторами та пов'язаними організаціями (Австралія, Бахрейн, Велика Британія, Гонконг, Канада, Об'єднані Арабські Емірати, Сінгапур тощо) заснували глобальну фінансову інноваційну мережу (GFIN), єдина інклюзивна спільнота національних регуляторів фінансових послуг і пов'язаних організацій, що розробляють спільну політику.

Основними завданнями діяльності GFIN визначено:

- 1) забезпечення взаємодії регуляторів фінансового ринку з фінансовими установами у сфері впровадження нових технологій та впровадження нових бізнес-моделей;

2) обмін досвідом, обговорення спільних проблем і визначення шляхів їх вирішення;

3) сприяти транскордонній співпраці між фінансовими установами для прискорення впровадження фінансових інновацій.

Для виконання цих завдань GFIN об'єднує зусилля національних регуляторів фінансового ринку та інноваційних компаній, що надають фінансові послуги, технологічних компаній, академічних кіл, груп споживачів та інших зацікавлених сторін з метою зміцнення регуляторної співпраці та прискорення впровадження інновацій у сфері фінансових послуг, пов'язаних із використання нових інноваційних бізнес-моделей, штучного інтелекту, технології розподіленої книги, методів залучення інвестицій, грошових переказів, захисту даних, боротьби з відмиванням грошей тощо та їх поширення на міжнародних ринках [18].

У документах GFIN наголошується, що через наявність розгалуженої мережі фінансових установ нагальною потребою стає прискорення технологічних змін, впровадження нових технологій і бізнес-моделей, посилення регуляторних механізмів у сфері надання інноваційних фінансових послуг.

У деяких країнах існують громадські та державні організації, які займаються впровадженням фінансових інновацій. Так, у 2007 році у Франції була створена громадська організація «Фінансові інновації» (*Pole de compétitivité mondial* – поле глобальної конкурентоспроможності), яка стала своєрідним науково-практичним кластером розвитку інновацій у фінансовому секторі Франції.

«Finance Innovation» об'єднує понад 500 учасників, серед яких корпорації, банки, страхові компанії, компанії з управління активами, інноваційні компанії, фінтех та компанії середнього розміру, університети, окремі вчені та представники органів державної влади. З моменту заснування до 2018 року організація отримала понад 2000 інноваційних проєктів, більше половини з яких реалізовано на суму понад 300 мільйонів євро.

Діяльність «Finance Innovation» спрямована на реалізацію заходів щодо підтримки французьких фінтех-компаній у сфері фінансових послуг, залучення інвестицій, використання нових фінансових інструментів та електронних платформ для фінансування лізингу, факторингу, обробки даних, управління активами, оцінки нематеріальних активів тощо. Перекази коштів, впровадження систем мобільних платежів і послуг з управління операційними ризиками та особистими фінансами, використання блокчейн-кібербезпеки, для підтримки інноваційних проєктів та сприяння економічному зростанню, також зайнятості. «Finance Innovation» підтримує активні контакти з органами нагляду в банківському та страховому секторі – Державним органом фінансового нагляду Франції (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution, ACPR) та Управлінням фінансових ринків Франції (Autorité des marchés financiers, AMF), з метою розширення можливостей для установ фінансового сектору. З 2016 року «Фінансові інновації» є учасником та координатором французької Techtech Fintech Technical Network, створеної громадськими організаціями для підтримки та розвитку стартапів [26].

У 2014 році подібна некомерційна організація була заснована у Великій Британії за підтримки уряду – «Innovate Finance», некомерційна організація, яка підтримує фінтех-компанії, які розробляють та обслуговують нові фінансові технології. Організація підтримується Корпорацією Лондонського Сіті та фінансується за рахунок членських внесків, які визначаються на основі розміру, доходу та капіталу організацій-членів.

«Innovate Finance» об'єднує понад 250 компаній, серед яких як великі фінансові групи, так і малі інноваційні компанії та установи у сфері небанківських фінансових послуг.

Основними завданнями «Innovate Finance» є підтримка розробки нових техніко-технологічних рішень у сфері фінансових інновацій шляхом розширення доступу до них для всіх, просування регуляторної політики у сфері фінансових інновацій та розширення можливостей для інвестиційного капіталу. Метою є: створити стійкий глобальний сектор фінансових послуг, який

задовольняє потреби бізнесу та споживачів і сприяє економічному зростанню та зайнятості [19].

Німеччина є традиційним гравцем на ринку кредитування інноваційних банків. «Німецька» модель дозволяє банкам здійснювати операції з акціями компаній, внаслідок чого фінансова система Німеччини має такі особливості:

- компанії використовують банківські кредити, як основне джерело зовнішнього фінансування;
- банки володіють значною часткою капіталу компаній;
- на фондовому ринку домінують банки, а незалежних інвестиційних суб'єктів дуже мало.

У світі «німецька» модель інвестиційного бізнесу набула поширення завдяки своїм двом фундаментальним наслідкам:

- по-перше, провідна роль банків на фінансовому ринку ставить компанії під їх фінансовий контроль;
- по-друге, банки, які володіють акціями компанії, можуть легко контролювати ефективність використання своїх кредитів і задовольняти потреби галузі в доступних довгострокових кредитах [13].

Особливістю сучасного банківського сектора Німеччини є наявність поряд із приватними, державними та федеральними банками великої кількості кооперативних банків [1]. Різноманітність організаційних форм банківських структур не дозволяє підвищити ризики для функціонування банківської системи до критичного рівня. Комерційні банки (Deutsche Bank, Commerzbank) володіють максимальною сумою активів. У 2011 році комерційні банки володіли близько 19% банківських активів Німеччини [1]. Кредитування інноваційних проектів базується переважно на результатах діяльності комерційних і кооперативних банків. Комерційні банки є універсальними, кооперативні банки спрямовані на кредитування інноваційного розвитку окремих галузей.

Кредити інвестиційних банків, призначені виключно для реалізації інноваційних проектів, мають цільовий характер. Серед них, зокрема,

берлінський інвестиційний банк BaaderBankAG і VRBankRhein-NeckarG. Це означає, що в Німеччині особливість банківського кредитування інновацій полягає в збереженні незалежності прийняття банками рішень щодо кредитування інновацій, яке здійснюється переважно на конкурсній основі.

Крім того, відбір потенційного позичальника-інноватора здійснюється за конкретними критеріями (рис. 3.1), які також базуються на його конкурентоспроможності.

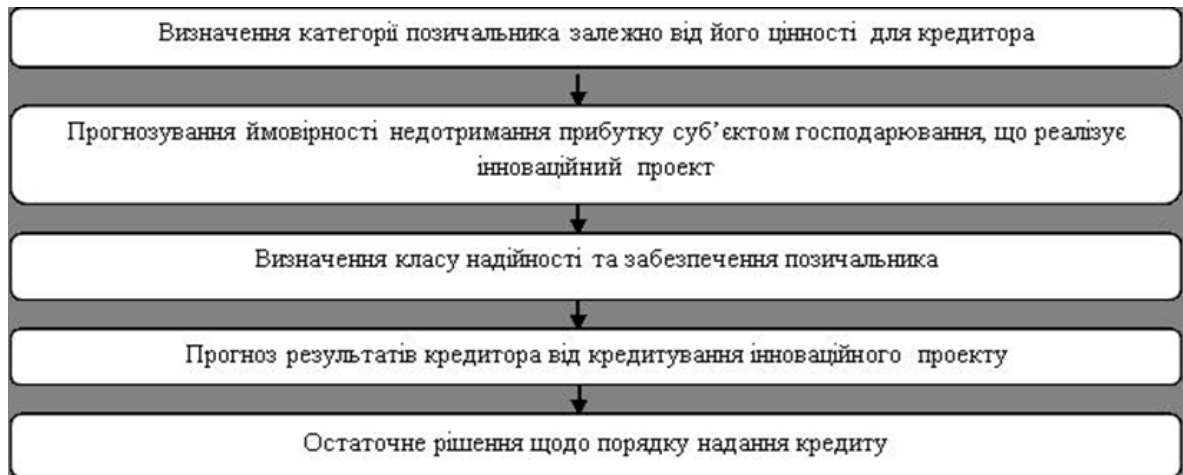


Рис. 3.1. Механізм організації кредитування інновацій у Німеччині

Джерело: [7]

Інноваційний потенціал українських банків наразі досить високий, але ще не повністю використаний. Державні банки не приділяють особливої уваги впровадженню фінансових інновацій, тому частка інновацій, які запроваджує держава, є незначною. У той же час є велика інноваційна ініціатива з боку комерційних банків. Як правило, українські банки орієнтуються на досвід західних партнерів, що зменшує витрати на розробку нових продуктів, але водночас унеможлиблює набуття власного досвіду в цій сфері та не дозволяє розвивати власні унікальні розробки. Система онлайн-перевірки BankID впроваджується в Україні спільними зусиллями двох українських банків ПриватБанку та Ощадбанку. Система створена за зразком систем, які вже давно використовуються у Фінляндії, Швеції та Великобританії. Система працює за принципом верифікації через Facebook і використовує банківські реквізити

клієнта для підтвердження особи користувача в Інтернеті. Програма дозволяє запобігти шахрайству з рахунками та пластиковими картками.

Найбільші українські банки, такі як ПриватБанк, ЮніКредит Банк, Ощадбанк, ОТП Банк ПУМБ та багато інших наразі підтримують функцію створення власного облікового запису на своїх офіційних сайтах.

В Україні ринок інноваційних банківських послуг є специфічним, оскільки відсутність попиту на ці послуги уповільнює розвиток ринку. Українські банки спеціалізуються на інноваціях, спрямованих на створення нових потреб, активно використовуючи досвід іноземних колег. Головною особливістю банківських інновацій є те, що вони створюються насамперед на замовлення корпоративних клієнтів. Акцент робиться не на новизні товару, а на його унікальності для покупця, що підвищує привабливість і комфорт для покупця.

Ще одним недоліком розвитку банківських інновацій в Україні є недосконалість законодавчої бази захисту прав інтелектуальної власності щодо регулювання сфер впровадження інновацій. Населення України не готове сприймати банки як фінансових радників і використовувати банківські інновації, що не відкриває перед банками нових можливостей для підвищення конкурентоспроможності на світових ринках. Наступні дослідження на цю тему мають бути спрямовані на вдосконалення нормативно-правової бази України, а також методів взаємодії банків із населенням.

Що стосується потенціалу українських банків у розвитку високих технологій, то він великий, наприклад, онлайн-кредитування фізичних осіб вперше запровадив один з українських банків. У більшості випадків ситуація постійно змінюється на краще. Але наразі важко спрогнозувати, чи система загалом буде повністю вдосконалена. Причина полягає не лише в складній економічній, політичній та соціальній ситуації, в якій опинилася Україна. Глобальна проблема полягає в наступному: після кризи першими послугами, якими користуються клієнти, є традиційні, в чомусь навіть примітивні послуги

та послуги. А сфера інноваційних банківських технологій починає розвиватися на другий план.

У результаті проведеного дослідження ми приходимо до таких висновків щодо особливостей кредитування інновацій за кордоном [40]:

- у розвинутих країнах світу банки відіграють значну роль серед джерел фінансування інноваційної діяльності, що пов'язано з потенціалом банківських фінансових установ щодо розширення сфер діяльності;

- основою ефективного банківського обліку інновацій у розвинутих країнах є вміння враховувати та порівнювати можливості банків та потреби інноваторів з урахуванням національних пріоритетів, інноваційної та фінансової політики держави;

- на основі аналізу ми встановили три основні моделі банківських інновацій: США, Німеччина – банківські інновації, засновані на конкуренції; Швеція, Швейцарія – банківське кредитування інновацій на основі державного регулювання; Австралія – банкінг інновацій на основі міжнародної співпраці.

Таким чином, успіх банківських інновацій залежить не лише від ефективності впровадження обраної моделі реалізації та регулювання зазначеного процесу, а й від її відповідності специфіці та історичним аспектам економічного розвитку країни в цілому. Це необхідно враховувати при запозиченні зарубіжного досвіду для організації ефективного банкінгу інновацій в Україні.

3.2. Вдосконалення напрямів впровадження інновації у банківській діяльності

Динаміка інноваційних процесів особливо помітна у фінансовому секторі, де системне впровадження новітніх продуктів і технологій є запорукою успішної реалізації бізнес-моделей та ефективного захоплення та утримання відповідних сегментів фінансового ринку. Інноваційна стратегія фінансових

посередників, до якої, безсумнівно, належать і банківські установи, спрямована насамперед на оптимізацію управління ресурсним потенціалом, краще задоволення існуючих потреб клієнтів, а також розвиток і технічне вдосконалення послуг з метою адекватного реагування на нові потреби клієнтів, щоб реагувати на економічні зміни в глобалізованому середовищі.

Найважливіші організаційно-економічні нововведення наведені в табл. 3.2.

**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	Конджойнт – аналіз, персональний менеджмент, аудит якості

Джерело: [39]

Оптимальним шляхом побудови ефективного організаційно-економічного механізму банку є його основа на процесному підході.

Управління процесами має ряд переваг: змушує всіх виконавців мислити категоріями кінцевих результатів банківської діяльності, підвищує

передбачуваність і стабільність бізнесу, точність планування, знижує операційні витрати, оптимізує використання ресурсів, підвищує продуктивність праці, зменшує залежність від «людського фактору».

Реалізація процесного підходу також дозволяє зменшити витрати, характерні для лінійно-функціональної структури при впровадженні інновацій, наприклад, високі витрати часу на передачу результатів діяльності між підрозділами.

Питання управління витратами на всіх етапах життєвого циклу продукту є настільки важливим для банку, що управління технологічними процесами зливається з управлінням витратами і об'єднується в єдиний процесний підхід до витрат. Ця інноваційна технологія включає синхронізацію управління найважливішими складовими інноваційного процесу: створення продукту, розвиток бізнес-процесів, побудова взаємовідносин з клієнтами банку, оптимізацію структури та функцій відповідних функціональних напрямів банку.

Процесний підхід як комплексна технологія вдосконалення організаційно-економічного розвитку є основою банківського реінжинірингу. Необхідність реструктуризації зумовлена високою динамікою сучасного банківського бізнесу.

Постійні та значні зміни в банківських технологіях і потребах клієнтів є звичним явищем. Щоб вижити і залишатися конкурентоспроможними, банки змушені постійно і дуже швидко переробляти свою стратегію і тактику [9].

Банківський маркетинг є частиною управління банком і пов'язаний насамперед зі стратегією розвитку банку. Сутність стратегічного маркетингу в інноваційній діяльності проявляється в політиці банку, коли розробка, впровадження та освоєння нових фінансових інструментів відбувається на основі попередньо проведених досліджень ринку.

Дослідження ринку є важливою частиною системи, що забезпечує інноваційний розвиток банку. Інформація, яку можна отримати в результаті дослідження ринку, сприяє розробці відповідних інноваційних стратегій.

Основним результатом дослідження ринку є інформація, яка дає змогу виявити проблеми та можливості та, за необхідності, створити програму впровадження інновацій для динамічного розвитку банку.

Структурне дослідження ринку з метою забезпечення необхідних організаційно-економічних нововведень можна здійснити за допомогою інформаційних технологій. IT-маркетинг – це електронний маркетинг, спрямований на створення розширених баз даних, що містять інформацію про поточних і потенційних клієнтів, а також досвід взаємодії з ними. Такі бази дозволяють індивідуалізувати обслуговування клієнтів і адресно впроваджувати інновації. Бази даних, створені в рамках банківської інформаційної системи, представляють інтерес для клієнтів як довідкові системи.

Інформаційні технології дозволяють зберігати, обробляти та використовувати інформацію про кожен випадок взаємодії з клієнтом, базуючись на низьких витратах на інновації. Постачальники фінансових послуг будь-якого розміру завжди зацікавлені в цілеспрямованому та гнучкому будівництві взаємовигідних відносин з клієнтами через різноманітні канали збуту, що сьогодні є найважливішою метою організаційно-економічних інновацій [23].

Головною метою нового підходу до роботи з клієнтом є створення єдиного інформаційного середовища для всіх відділів фронт-офісу банку, що дає змогу ефективно організувати спільну роботу цих підрозділів з клієнтом та забезпечити ефективний обмін інформацією між ними. Йдеться про впровадження в повсякденну практику системи багатоканальних банківських послуг.

Розробка IT-структури і, перш за все, інтеграція окремих IT-систем в єдину інтелектуальну систему є центральним для системи багатоканальних банківських послуг, оскільки різна інформація про клієнта не може створити загальну картину про нього, і в цьому випадку ні банк, ні клієнт не можуть розраховувати на оптимальні результати

Ці завдання вирішуються за допомогою такої інноваційної технології, як CRM (Customer Relationships Management). CRM – стратегія банку, яка визначає взаємодію з клієнтами в усіх організаційних аспектах.

Основним результатом впровадження CRM-рішень є збільшення кількості лояльних клієнтів. Клієнт є найважливішим джерелом повної та несуперечливої інформації для банку. На цій основі можна створити ефективний механізм контролю за всім інноваційним циклом і швидко фіксувати в системі нові запити клієнтів [7].

З точки зору витрат, розширення IT-інфраструктури відіграє вирішальну роль. Інвестиції банків в інформаційні технології постійно зростають, і вони часто помилково покладаються на розширення охоплення системи в очікуванні великого потоку даних, але досягається протилежний ефект, тобто Н. витрати на функціонування та підтримку системи продовжують зростати. Піднімаються. Першочергову увагу слід приділяти не тільки формуванню баз даних клієнтів, а й зниженню операційних витрат.

Інноваційний комплекс має бути збалансований таким чином, щоб забезпечити динамічне оновлення продуктової лінії. У цьому випадку виникають певні протиріччя між цілями інноваційного розвитку та прагненням забезпечити стабільне поширення традиційних банківських продуктів [17].

Найперспективнішими організаційно-економічними нововведеннями у сфері продажів є пакетні та крос-продажі. Технологія пакетного та перехресного продажу дозволяє будувати стабільні довгострокові відносини з клієнтами. Очевидно, що довіра клієнта до банку залежить від кількості закуплених у банку продуктів і ступеня інтеграції взаємних інтересів.

Тому найбільшою довірою користуються банки, які будують відносини за допомогою довгострокових програм лояльності. Посилення конкуренції поступово призводить до розуміння того, що найважливішою умовою розробки інноваційної політики є перехід від технологічних факторів до факторів споживчого попиту, споживчої якості банківських продуктів і якості банківських послуг. Іншими словами, якими б інноваційними не були

банківські технології, ситуація на ринку визначається покупцем банківської послуги та його перевагою кращий продукт і послугу.

Йдеться про створення інноваційних банківських технологій, орієнтованих на клієнта, які дозволяють банкам витримувати жорстку конкуренцію з боку іноземних банків.

Найважливішим організаційно-економічним нововведенням у сфері збуту в майбутньому, ймовірно, стане розширення практики прямих продажів. Значення прямих продажів у банківській практиці зростатиме з таких причин: розширення мережі точок продажу банківських продуктів та збільшення кількості клієнтів, які мають бажання та можливість безпосередньо звертатися до менеджерів банку для придбання цільового пакету послуг («унікальна пропозиція продажу – УТП»); поступовий перехід від пасивних форм взаємодії із замовником системи управління людськими відносинами. Метою такої інноваційної технології є не укладання єдиного контракту, а побудова довгострокових відносин із клієнтами, зміцнення довіри клієнтів до персонального менеджменту та врахування індивідуальних вимог. Впровадження клієнтоорієнтованих технологій пов'язане зі створенням конкурентоспроможних мереж розповсюдження банківських продуктів і підвищення якості обслуговування. Мова йде про адаптацію каналів дистрибуції до різних категорій клієнтів банку та зниження пов'язаних з цим витрат. Побудова клієнтоорієнтованої системи обслуговування можлива лише за умови значного підвищення якості персонального лідерства [41].

Рушійною силою всієї банківської системи сьогодні є роздрібний банкінг. Банківський ритейл – це новий спосіб організації банківської діяльності, за якого банківська політика ґрунтується на продуктовій та стратегії продажів відповідно до споживчих уподобань усіх типів клієнтів.

Роздрібна торгівля пов'язана з реалізацією ефекту синергії: кожна додаткова масова торгова точка дає можливість розширити як надання послуг безпосереднім споживачам, так і продаж супутніх і додаткових послуг. Збільшення кількості роздрібних магазинів на 10% зазвичай збільшує обсяг

продажів у середньому на 20%. Однією із суттєвих проблем, з якою стикаються розробники роздрібних технологій, є невідповідність стандартних банківських організаційних структур принципам клієнтоорієнтованих технологій. Лінійні функціональні структури, призначені для виконання конкретних кредитних, депозитних та інших функцій, часто діють неузгоджено. Кожна сфера, яка має прямий контакт із клієнтами, зосереджує свої зусилля на обмеженій сфері вузькоспеціалізованих послуг [22].

Однією з ключових маркетингових цілей комерційного банку є створення та підтримка бажаного іміджу серед цільових клієнтів, ділових партнерів та органів влади. Метою політики управління банком і діяльності всіх його служб має бути завоювання клієнтів шляхом завоювання їх довіри, удосконалення комплексу маркетингу, розширення обсягів реалізації своїх послуг, інформаційна прозорість і зростання прибутку. Враховуючи специфіку функціонування банківського бізнесу, основною метою формування репутаційного капіталу банківських установ є підвищення конкурентоспроможності, що, відповідно, призводить до зростання їх прибутковості та ринкової вартості, тобто покращення фінансових результатів.

Основним маркетинговим інструментом є маркетинг у соціальних мережах – це новий канал комунікації з клієнтами та інструмент дослідження вподобань аудиторії, який активно використовують іноземні фінансові установи. Ця тенденція поширюється і на вітчизняний банківський ринок. Соціальні медіа стосуються інтернет-платформ і технологій, які дозволяють користувачам взаємодіяти та сприяють створенню та обміну контентом з користувачем, а саме [11]: Facebook, Twitter, YouTube тощо.

Для успішного просування в соціальних мережах банк повинен правильно підбирати цільову аудиторію, створювати унікальний і цікавий контент сторінок, постійно оновлювати інформацію, бути чесним з користувачами соціальних мереж, оскільки негативна інформація поширюється дуже швидко, висвітлювати активних користувачів.

Привабливість соціальних мереж полягає в тому, що банки мають можливість [6]:

- анонс нових банківських продуктів, прес-релізи, інформування існуючих і потенційних клієнтів про події, які можуть бути корисні клієнтам;
- моніторинг потенційних клієнтів на етапі підготовки до кредитування (оцінка діяльності, стабільності, кола спілкування, виду бізнесу та ін.)
- своєчасний обмін інформацією між працівниками банку в режимі онлайн, інструктажі, навчання, передача досвіду, вирішення подібних завдань і схожих проблем, робочі групи над проектами;
- підбір банківського персоналу;
- популяризація бренду та підвищення його впізнаваності;
- проведення рекламних кампаній;
- використовуйте дані зворотного зв'язку в реальному часі, відстежуйте відгуки про послуги та тренди;
- скоротити необхідний час; Вартість створення та підтримки групи в соціальній мережі менше, ніж розробка та просування сайту-візитки.

При правильному виборі рекламної стратегії в соціальних мережах створюється база лояльних клієнтів банку та користувачів їхніх продуктів, які можуть рекомендувати їх своїм друзям.

ВИСНОВКИ

Банки, які проводять інноваційну політику, зазвичай мають значні стратегічні переваги, але стикаються з необхідністю вирішення відповідних проблем: недостатність власних коштів (фінансових, матеріальних) для впровадження інновацій; високий ризик при здійсненні операцій при інвестуванні коштів в інноваційні проєкти; недостатнє врахування маркетингових досліджень та використання маркетингових інструментів при впровадженні інновацій.

Інноваційну політику можна розглядати як діяльність із внутрішнього та зовнішнього регулювання всіх процесів, пов'язаних з інноваційною діяльністю. Для прискорення інноваційних процесів необхідна інноваційна політика, яка дає змогу координувати окремі компоненти інноваційної діяльності.

Розробляючи інноваційну політику банку, необхідно, перш за все, визначити цільові орієнтири щодо сфери впровадження інновацій та особливостей організаційного механізму процесу впровадження інновацій.

Результатом такої роботи зазвичай є документ, що включає визначення процесу розробки та впровадження інноваційних рішень. За потреби можлива розробка додаткових інструкцій, внутрішніх документів, зокрема програми інноваційної діяльності.

З метою мінімізації ризиків діджиталізації в банківському секторі та підвищення позитивного впливу інноваційних продуктів на діяльність кредитних установ рекомендується поступово впроваджувати цифрові технології, освоювати суміжні галузі та при цьому збільшувати швидкість вдосконалення продуктів.

До позитивних наслідків впровадження інноваційних технологій у банківську діяльність у період воєнного стану можна віднести: оптимізацію банківських ресурсів; зниження експлуатаційних витрат; Зменшення кількості фізичних відділень, що не вплинуло на потреби клієнтів; Зменшення прямого контакту з клієнтами; швидке задоволення потреб клієнта дистанційно;

Розширення спектру банківських послуг; надання фінансових, інформаційних та консультаційних послуг у режимі реального часу. Завдяки інноваційним технологіям банківський сектор України витримав умови воєнного стану та поступово відновлює свою діяльність. Станом на травень 2022 року в Україні працювало 69 банків, у тому числі 4 державних, 16 банків іноземних банківських груп та 49 приватних банків, з них 14 системно важливих.

Тому розвиток інновацій на банківському ринку відіграє важливу роль у розвитку банківського сектору, сприяє спрощенню доступу до банківських послуг, підвищує ефективність операційних процесів у банківських установах та сприяє підвищенню якості надання послуг.

Відповідно до нормативів, встановлених НБУ, видно, що значення показників протягом останніх років були на рівні вище нормативів. Навіть в умовах воєнного часу АТ «Райффайзен Банк» зміг виконати лімітні показники за нормативами на кінець 2023 року. Виходячи з діючих нормативів АТ «Райффайзен Банк», можна відзначити, що банк зберігає значний рівень стабільності та отримані результати оцінки НБУ іноді перевищують визначені показники нормативів НБУ.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що з кожним роком збільшуючи кількість клієнтів, банк відповідно збільшує обсяги депозитів і кредитів, тим самим покращуючи свої фінансові результати. Банку вдалося зберегти рівень прибутковості, ліквідності та достатності капіталу, що перевищує встановлені НБУ нормативні показники. Такі результати підтверджують успішно розроблену та реалізовану стратегію розвитку.

Оскільки банківський сектор постійно розвивається та потребує постійних удосконалень, визначено основні сфери та тренди, які матимуть найбільший вплив на цифровий банкінг у найближчому майбутньому.

У результаті проведеного дослідження ми приходимо до таких висновків щодо особливостей кредитування інновацій за кордоном:

- у розвинутих країнах світу банки відіграють значну роль серед джерел фінансування інноваційної діяльності, що пов'язано з потенціалом банківських фінансових установ щодо розширення сфер діяльності;

- основою ефективного банківського обліку інновацій у розвинутих країнах є вміння враховувати та порівнювати можливості банків та потреби інноваторів з урахуванням національних пріоритетів, інноваційної та фінансової політики держави;

- на основі аналізу ми встановили три основні моделі банківських інновацій: США, Німеччина – банківські інновації, засновані на конкуренції; Швеція, Швейцарія – банківське кредитування інновацій на основі державного регулювання; Австралія – банкінг інновацій на основі міжнародної співпраці.

Таким чином, успіх банківських інновацій залежить не лише від ефективності впровадження обраної моделі реалізації та регулювання зазначеного процесу, а й від її відповідності специфіці та історичним аспектам економічного розвитку країни в цілому. Це необхідно враховувати при запозиченні зарубіжного досвіду для організації ефективного банкінгу інновацій в Україні.

Для успішного просування в соціальних мережах банк повинен правильно підбирати цільову аудиторію, створювати унікальний і цікавий контент сторінок, постійно оновлювати інформацію, бути чесним з користувачами соціальних мереж, оскільки негативна інформація поширюється дуже швидко, висвітлювати активних користувачів.

Привабливість соціальних мереж полягає в тому, що банки мають можливість:

- анонс нових банківських продуктів, прес-релізи, інформування існуючих і потенційних клієнтів про події, які можуть бути корисні клієнтам;

- моніторинг потенційних клієнтів на етапі підготовки до кредитування (оцінка діяльності, стабільності, кола спілкування, виду бізнесу та ін.)

- своєчасний обмін інформацією між працівниками банку в режимі он-лайн, інструктажі, навчання, передача досвіду, вирішення подібних завдань і схожих проблем, робочі групи над проектами;

- підбір банківського персоналу;

- популяризація бренду та підвищення його впізнаваності;

- проведення рекламних кампаній;

- використовуйте дані зворотного зв'язку в реальному часі, відстежуйте відгуки про послуги та тренди;

- скоротити необхідний час; вартість створення та підтримки групи в соціальній мережі менше, ніж розробка та просування сайту-візитки.

При правильному виборі рекламної стратегії в соціальних мережах створюється база лояльних клієнтів банку та користувачів їхніх продуктів, які можуть рекомендувати їх своїм друзям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків І. П., Надієвець Л. М. Діджиталізація в банківському секторі: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 195–200.
2. Бондаренко Л.П., Політило М.П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 5–8.
3. Вікулов В.С. Концептуальний підхід до розробки інноваційної стратегії комерційного банку. *Фінансовий менеджмент*. 2010. № 5. С. 106-108.
4. 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.
5. 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.
6. Гутарева Ю.В. Умови комерціалізації інновацій та їх особливості. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 6. С. 134–138.
7. Диба Л. М. Шляхи підвищення ефективності роботи банківської системи України в умовах євроінтеграційних процесів. *Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький*. 2015. № 24/1. С. 118– 123.
8. Добровольська О.В., Качула С.В., Льовкіна А.С. Фінансовий менеджмент кредитного ризику як запорука безпеки кредитної діяльності банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.6>
9. Дубина М. В. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(18). С. 154–162.
10. Єгоричева С.Б. Банківські інновації: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.

11. Іршак О.С., Павлик Я.О. Сутність, види, функції та особливості банківських інновацій. *Економік, фінанси, право*. №5/1, 2017 р. С. 8-11.

12. Карцева Е. Я. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 343–347.

13. Карчева Г., Лернатович Р., Кавецький В. Використання технології блокчейн як фактор підвищення ефективності фінансової сфери. *Банківська справа*. № 2. 2017. С. 110-119.

14. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0. *Фінансовий простір*. 2015. № 3. С. 299–305.

15. Ключко Л. А. Інновації у сфері банківського бізнесу. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. Вип. 2. С. 109–128.

16. Коваленко В. В. Теоретико-методичні засади формування стратегії маркетингу банківських інновацій. *Нобелівський вісник*. 2020. № 1 (13). С.30-39.

17. Котова К. Ю. Класифікація банківських інновацій в цифровій економіці і оцінка інноваційного потенціалу банку. *Фінанси і кредит*. 2019. Т. 25. № 9. С. 222–229.

18. Котуранова Т. В. Інтернет-банкінг в Україні – інноваційний розвиток банківської сфери. *Економічний простір*. 2019. № 146. С. 43–56.

19. Криховецька З.М., Левандівський О.Т. Сутність і напрями розвитку банківських інновацій. *Економіка і держава*. 2022. № 8. С. 56–61.

20. Кузмінов С.В., Задоя Ю.А. Інновації у банківській діяльності: сутність та класифікація. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1. С. 64–70.

21. Кузьменко О.В., Овчаренко В.О. Оцінювання впливу інноваційних технологій на ринок банківських послуг України. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 121–126.

22. Матвійчук Наталія, Теслюк Софія. Основні тенденції розвитку банківських інновацій в Україні. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. №1, 2021 р. С.79 – 87.

23. 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>.

24. Меренкова О. В. Інноваційні технології банківської діяльності як елемент сучасного економічного мислення. *Сучасна картина світу*. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2016. С. 186-194.

25. Ніколайчук Ю. Інновації у глобальній біржовій сфері та банківській діяльності : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «*Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах*». 2022. С. 138–141.

26. Олещук М.Г. Впровадження інноваційних ІТ-технологій як напрямок підвищення конкурентоспроможності банків на ринку банківських послуг України. *Науковий вісник ДДМА*. 2013. № 1. С. 351—358.

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

28. Офіційний сайт АТ

29. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.bank.gov.ua>

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

31. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV : станом на 31 березня 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

32. Реверчук С. К., Кльоба Л. Г., Паласевич М. Б. Управління і регулювання банківською інвестиційною діяльністю : монографія. Львів, 2007. 352 с.

33. Романовська Ю., Складанюк М. Діджиталізація банківського сектору в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 36. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1120>

34. Рябокінь М.В., Татьянаіна С.М. Банківські інновації як умова підвищення конкурентоспроможності банку на фінансовому ринку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 279–286.

35. Смолінська С.Д., Наконечна Ю.С. Інтеграція банківської системи України в умовах світової економіки. *Молодий вчений*. 2018. № 10 (62). С. 390 – 393.

36. Степаненко О. П. Тенденції інноваційного розвитку банківської системи України. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 275–282.

37. 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/>

38. 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>.

39. Ткаченко М. М., Глущенко О. В. Сучасні тенденції розвитку банківських інновацій. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 1. С. 5–15.

40. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу. *Стратегічні пріоритети*. 2019. № 1 (6). С. 98–106.

41. Ушаков С.О., Добровольська О.В. Розвиток інноваційних банківських послуг в Україні. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених*. 2022. С. 62–64.

42. Холявко Н., Дубина М. Концептуальні положення використання RegTech-технологій у регулюванні процесів цифровізації фінансових установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 3 (35). С. 152–162.

43. Шевчук Ю. В. Оцінка використання фінансових інновацій на фінансовому ринку України. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 39–44.

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

45. Шмуратко Я. А., Джосан Д. О. Сучасні тенденції розвитку банківських інновацій. *Гроші, фінанси і кредит*. 2016. № 2. С. 299–302.

ДОДАТКИ