

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра зовнішньоекономічної діяльності підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД

(на матеріалах АТ КБ "Приватбанк")

Студентки ІІ курсу, 4м групи,
факультету міжнародної торгівлі і
права,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Спеціалізації «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності»

Никоненко Олени
Валеріївни

(підпис студента)

Науковий керівник
доктор економічних наук,
доцент

Студінська Галина
Яківна

(підпис керівника)

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук,
доцент

Студінська Галина
Яківна

(підпис керівника)

Київ 2019 р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ	
"ПРИВАТБАНК"	5
1.1. Оцінка фінансового стану АТ КБ "Приватбанк".....	5
1.2. Дослідження інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк".....	14
1.3. Оцінка ефективності інноваційної діяльності АТ КБ	
"Приватбанк".....	22
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ	
"ПРИВАТБАНК"	33
2.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення інноваційної діяльності АТ	
КБ "Приватбанк".....	33
2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності	
інноваційної діяльності банку.....	40
2.3. Прогнозування фінансових результатів АТ КБ "Приватбанк"	
після реалізації запропонованих заходів.....	47
Висновки до розділу 2.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Ефективний розвиток економіки країни вимагає якісної банківської системи, розвиток якої визначається з одного боку фінансовою стабільністю, а з іншого – доступність фінансових послуг для споживачів та зручністю їх використання. Інноваційна діяльність комерційних банків є одним із основних чинників, що впливають на рівень задоволення клієнтів наданими їм послугами, і, відповідно, від її ефективності залежить місце банку на ринку і його фінансовий стан. Таким чином, дослідження інноваційної діяльності комерційних банків та факторів, що на неї впливають, є у нинішніх умовах надзвичайно важливим та актуальним.

Для України, що нині перебуває у стані відновлення після кризи, питання підвищення ефективності діяльності комерційних банків набуває особливого значення, оскільки розвиток фінансової системи є одним з сигналів для зарубіжних інвесторів щодо можливостей роботи на даному ринку. Таким чином, проблема забезпечення можливостей ефективного функціонування банків, у тому числі шляхом здійснення інноваційної діяльності, набуває значного наукового інтересу, що і обумовило вибір теми.

Інноваційну діяльність банків досліджували у своїх роботах такі вчені як Бондаренко Л.П. [1], Денисенко М.П. [13], Золотарьова О.В. [3], Кушніренко О.М. [14], Лапко О.О.[5], Рахман М.С. [8], Рошило В.І. [9], Ткаченко Ю.В. [10], Шуба М.В. [23]. Проте окремі питання впровадження банківських інновацій, зокрема можливості співпраці з небанківськими установами та міжнародними ІТ-корпораціями, все ще залишаються недослідженими, що обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес здійснення інноваційної діяльності комерційного банку.

Предметом дослідження є механізм підвищення ефективності інноваційної діяльності АТ «КБ «Приватбанк».

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розробка комплексу заходів

щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності АТ «КБ «Приватбанк».

Для досягнення поставленої мети у роботі було вирішено наступні завдання:

- оцінити фінансовий стан АТ КБ "Приватбанк";
- дослідити інноваційну діяльність АТ КБ "Приватбанк";
- оцінити ефективність інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк";
- обґрунтувати напрями вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк";
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності банку;
- здійснити прогнозування фінансових результатів АТ КБ "Приватбанк" після реалізації запропонованих заходів.

При написанні роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, дедукція. При розрахунку показників фінансового стану банку використовувалися інструменти математичного аналізу. Інформаційною базою роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемі оцінки ефективності операцій банку, а також дані, отримані на підприємстві.

Практична значущість роботи, полягає в тому, що рекомендації, надані у випускній кваліфікаційній роботі для стимулювання інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» можуть бути використані у діяльності банку для посилення позицій на ринку та підвищення рівня задоволення потреб споживачів фінансових послуг.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи викладено у статті: «Місце та роль інноваційної діяльності у ЗЕД підприємства» [7, С.60-66.].

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

1.1. Оцінка фінансового стану АТ КБ "Приватбанк"

АТ КБ «Приватбанк» є одним з лідерів банківського ринку України. Починаючи з 1992 р. банк активно розвивався, збільшуючи кількість клієнтів та розширюючи асортимент послуг. Навіть після погіршення фінансового стану та націоналізації, банк залишається лідером банківського ринку, у тому числі за рахунок активного здійснення інноваційної діяльності. За даними Огляду фінансового сектору за 9 місяців 2019 р., частка АТ КБ «Приватбанк» на ринку України за обсягом активів складає 27,6% [15].

Так, АТ КБ «Приватбанк» концентрує значні зусилля на дослідженнях і розробках, що дозволяє випереджати за темпами розвитку інновацій інші банки України (банк використовує технології data science та machine learning). Інноваційна діяльність банку спрямована на розробку нових продуктів та підвищення доступності сервісів для клієнтів, що справляє позитивний вплив на фінансові результати банку [20].

Основою для аналізу фінансового стану АТ КБ "Приватбанк" є аналіз динаміки та структури його активів. Так, за досліджуваний період вартість майнових ресурсів банку збільшилася з 229036 млн грн до 278120 млн грн, при чому за виключенням 2016 року таке зростання було постійним (Додаток А).

За досліджуваний період істотно (на 7778 млн грн, тобто на 40%) збільшилися обсяги грошових коштів та еквівалентів банку, хоча 2016 та 2017 роки позначилися зменшенням їх обсягів. При цьому обсяг грошових коштів в касі мав тенденцію до зростання протягом усього досліджуваного періоду (з 8243 млн грн у 2014 р. до 15905 млн грн у 2018 р.) (Додаток Б), у той час як за іншими статтями тенденції були непостійними.

У 2014-2015 рр. окрім грошових коштів в НБУ АТ КБ «Приватбанк» мав залишок на рахунку в Банку Латвії, проте уже починаючи з 2015 р. обов'язкові

резерви зберігаються лише в національному банку України (6061 млн грн на 31.12.2018 р.) та Центральному банку Кіпру (1682 млн грн). При цьому у 2017 р. відбувалося скорочення залишків на рахунках банку в НБУ, а у 2018 р. – у Центральному банку Кіпру. Протягом 2015 – 2018 рр. АТ КБ «Приватбанк» мав кореспондентські рахунки та депозити "овернайт" в банках країн ОЕСР, хоча їх обсяг мав тенденцію до стабільного зменшення (на 31.12. 2018 р. вони склали 3549 млн грн).

Кредити та аванси клієнтів, які банк мав у балансі протягом усіх п'яти років, які є об'єктом дослідження, зменшилися за цей період у більш ніж 3 рази – з 161830 млн грн до 50140 тис. грн, при чому така зміна відбулася за рахунок скорочення цієї статті у 2016 р., оскільки протягом наступних періодів спостерігалось збільшення обсягів за нею.

Істотно збільшився за останні 5 років обсяг інвестиційних цінних паперів АТ КБ "Приватбанк": якщо розглянути їх вартість у сукупності, то вона зросла за 5 років з 1910 млн грн до 180120 млн грн. За виключенням 2018 року у структурі майна АТ КБ «Приватбанк» досить значними були обсяги вбудованих похідних фінансових активів, хоча стійкого тренду їх зміни виявити не можна: зростання мало місце у 2015 та 2017р., а зниження – у 2016р.

Інші активи банку мали тенденцію до постійного зростання у 2014-2016 рр., тоді як у 2017 р. їх вартість скоротилась на 770 млн грн, і у 2018 р. вартість за цією статтею збільшилася усього на 84 млн грн. При цьому порівняно з 2014 р. зростання вартості інших активів було досить значним (на 7985 млн грн) і на кінець 2018 р. їх вартість складала 8899 млн грн.

Починаючи з 2015 р. у структурі активів банку було майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя. У 2015 р. вартість такого майна складала усього 6 млн грн, тоді як уже у 2016 р. зросла до 8782 млн грн. Надалі спостерігалася тенденція до зменшення вартості майна за цією статтею і на 31.12.2018 р. вона склала 1361 млн грн.

За виключенням 2016 р. серед майна АТ КБ «Приватбанк» були наявні активи, утримувані для продажу, хоча їх обсяг мав тенденцію до зменшення: від 4070 млн грн у 2014 р. до 117 млн грн у 2017-2018 рр.

Звертаємо увагу на те, що у 2015 році банк мав 238 млн грн інших фінансових активів, які оцінюються за справедливою вартістю. У 2016 рр. банк також мав 216 млн грн інвестицій в асоційовану компанію.

Загалом, необхідно констатувати, що протягом досліджуваного періоду відбулися досить суттєві зміни у структурі активів АТ КБ "Приватбанк". Зокрема, частка кредитів і авансів клієнтів, яка у 2014-2015 рр. була основною статтею активу банку та складала 70,66% і 71,05% відповідно, у 2018 р. забезпечувала лише 18,03% майнових ресурсів (рис. 1.1).

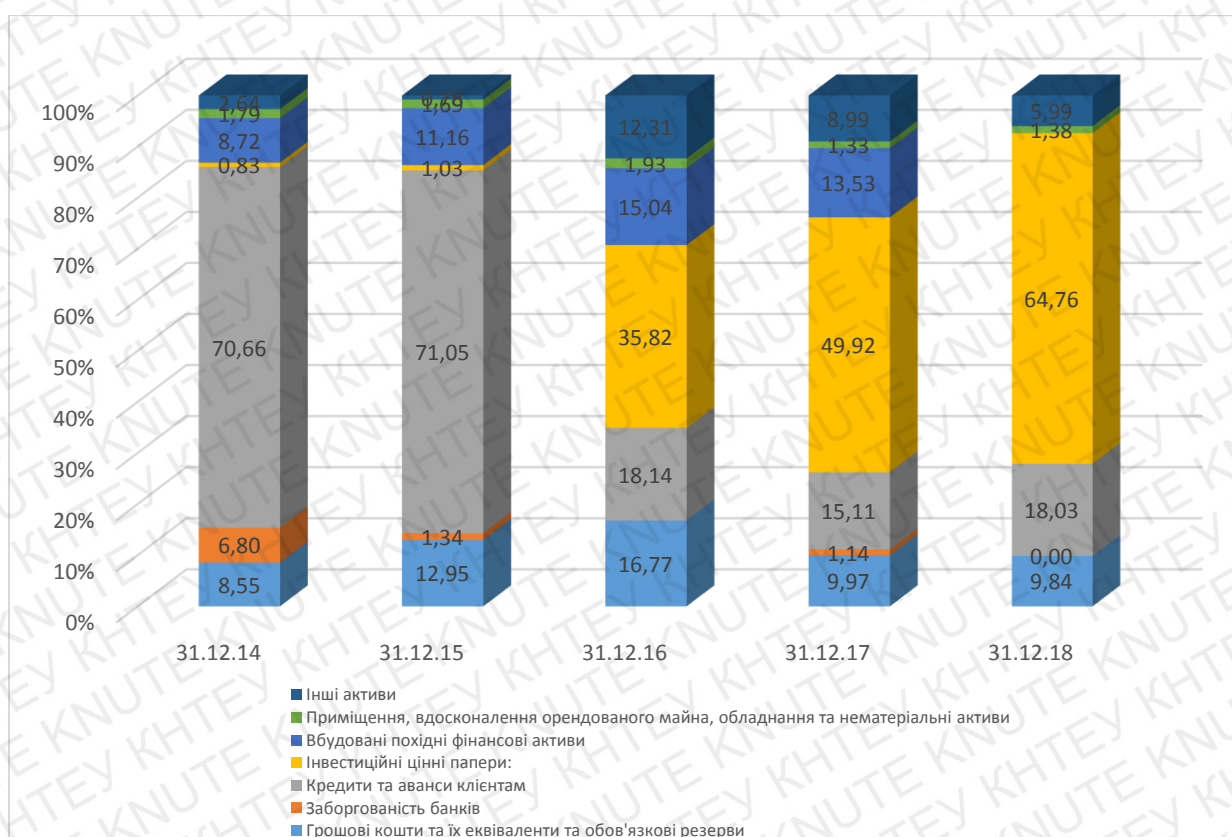


Рисунок 1.1. Динаміка структури активів АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: розраховано автором за [Додаток А]

Натомість з 0,83% до 64,76% збільшила вартість інвестиційних паперів, які на нинішньому етапі є основною складовою активної частини балансу (Додаток В).

На рівні 8,55% (у 2014 р.) – 16,77% (у 2016 р.) коливалася частка грошових коштів та еквівалентів АТ КБ "Приватбанк": у 2015-2016 рр. їх питома вага мала тенденцію до збільшення, у той час як у 2017-2018 рр. спостерігалось скорочення цього показника. Станом на 31.12.2018 р. грошові кошти та еквіваленти складали 9,84% усіх активів банку.

Загалом, зміни у структурі активу балансу АТ КБ «Приватбанк» є логічними, зважаючи на збільшення ризиків кредитної діяльності, пов'язаних з ускладненням економічної ситуації в країні. При цьому банк здійснює пошук альтернативних шляхів отримання доходів, на що вказує збільшення питокої ваги інвестиційних цінних паперів.

Зростання обсягів майна банку неможливе без збільшення його зобов'язань та капіталу. За останні 5 років обсяг останнього збільшився з 25733 млн грн до 31575 млн грн, у той час як вартість зобов'язань збільшилася з 203303 млн грн до 246545 млн грн (рис. 1.2).

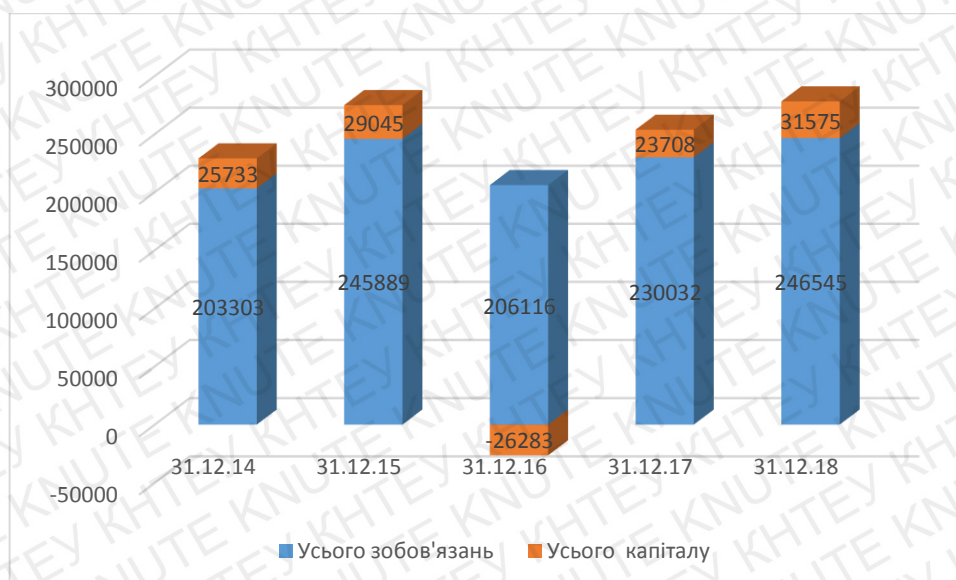


Рисунок 1.2. Динаміка обсягів зобов'язань та капіталу АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн.

Джерело: складено автором за [Додаток Д, Е]

Аналіз зобов'язань банку свідчить, що за виключенням 2016 року існувала стійка тенденція до їх зростання. Аналогічним був тренд для коштів клієнтів, які формують основну частку зобов'язань банку: за період 2014 – 2018 рр. їх вартість збільшилася на 79844 тис. грн (Додаток Д).

Заборгованість АТ КБ «Приватбанк» перед НБУ за останні 5 років зменшилася, хоча у 2015 році мало місце зростання обсягів зобов'язань за цією статтею. Аналогічним був тренд зміни заборгованості перед банками та іншими фінансовими організаціями (за 5 років їх вартість скоротилася з 3279 млн грн до 196 млн грн).

Загалом, з огляду на те, що основним елементом зобов'язань банку є кошти клієнтів, і наразі існує тенденція до їх зростання, така структура пасиву не має значних загроз для банку.

Основу капіталу банку наразі складає акціонерний капітал, збільшення якого було постійним у період з 2014 до 2017 рр. Станом на 31.12.2018 р. обсяг акціонерного капіталу склав 206060 млн грн, що на 187959 млн грн Емісійний дохід банку зріс у 2015 р. з 20 до 23 млн грн, і на цьому рівні його обсяг утримувався протягом наступних 4-х років (Додаток Е).

У 2014-2016 рр. АТ КБ «Приватбанк» мав нереалізований прибуток від інвестиційних цінних паперів, тоді як у 2017-2018 рр., навпаки, ця стаття відповідала збитку (на 31.12.2018 р. – у обсязі 3303 млн грн). У 2016-2018 рр. банк також мав позитивний результат від операцій з акціонерами, який на кінець 2018 р. складав 12174 млн грн.

Також необхідно відзначити, що нерозподілений прибуток банк мав лише у 2014-2015 рр., тоді як у 2016-2018 рр. обсяг власного капіталу зменшувався за рахунок накопиченого дефіциту.

У цілому, нині за рахунок зовнішніх джерел фінансується понад 88,65% активів банку, при чому на 31.12.2018 р. було зафіксовано найнижче значення зобов'язань у питомій вазі капіталу банку (рис. 1.3).

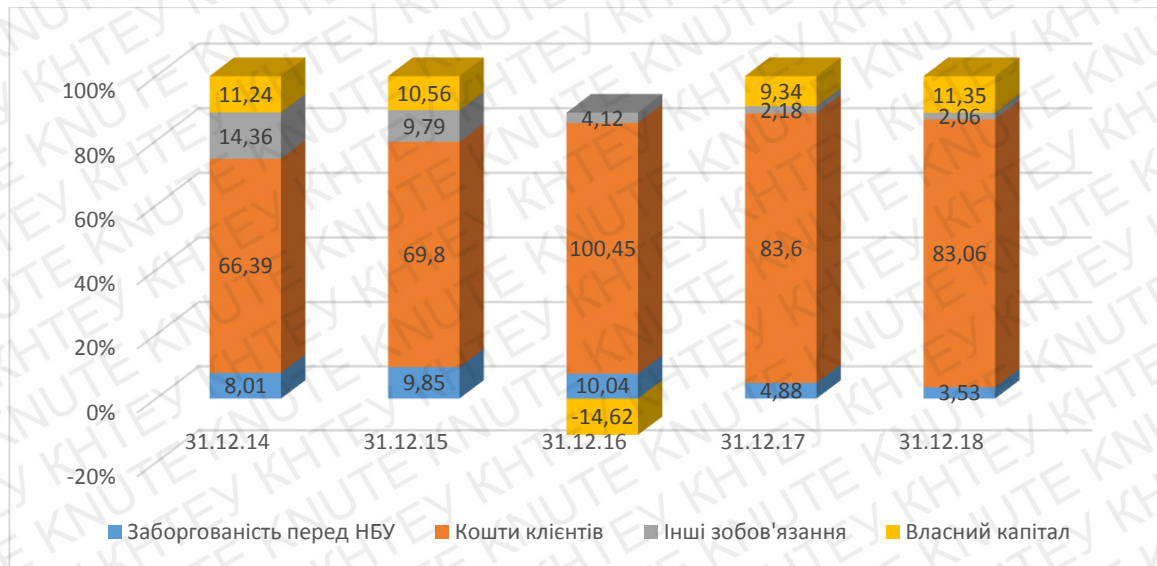


Рисунок 1.3. Динаміка структури пасивів АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: розраховано автором за [Додаток Ж]

Характерним є те, що у 2016 р. зобов'язання на 14,62% перевищували сукупний капітал банку, оскільки за рахунок зовнішніх джерел покривався також накопичений дефіцит (Додаток Ж).

Розглядаючи структуру зобов'язань, необхідно відзначити, що основну їх частину складають кошти клієнтів, питома вага яких збільшилася за останні роки з 66,39% до 83,06%. Така ситуація вказує на зростання довіри клієнтів до банку, що можна вважати позитивною тенденцією.

Позитивним є також поступове скорочення у структурі пасиву частки заборгованості перед НБУ, на яку на 31.12.2018 р. припадало 3,53% капіталу (на 31.12.2014 р. аналогічний показник дорівнював 8,01%). Подібна тенденція є свідченням стабілізації фінансового стану АТ КБ "Приватбанк".

На власний капітал припадає сьогодні 11,35% джерел фінансування банку. Така питома вага власних ресурсів пояснюється значними обсягами непокритого дефіциту (понад 66,2% пасивів), що покривається акціонерним капіталом банку. Отже, можна зробити висновок, що незадовільна структура пасиву балансу пов'язана з погіршенням у 2016 р. фінансових результатів АТ

КБ "Приватбанк", і вирішення проблем у фінансовій сфері дозволить банку оптимізувати співвідношення капіталу та зобов'язань.

Розглядаючи фінансові результати АТ КБ "Приватбанк", необхідно відзначити, що за виключенням 2017 р. у банку спостерігалось постійне зростання процентних доходів. У 2018 р. було отримано 30754 млн грн, що на 5130 млн грн більше за показник 2014 р (Додаток 3).

При цьому у 2017-2018 рр. мало місце зменшення процентних витрат (у 2018 р. вони склали 13996 млн грн), що дозволило АТ КБ «Приватбанк» збільшити чистий процентний дохід з 7258 до 16758 млн грн. При цьому у 2015-2016 р. обсяги чистого процентного доходу були низькими (2779 та 2086 млн грн відповідно), і саме зменшення процентних витрат банку дозволило банку оптимізувати результати операцій.

Відрахування до резерву на зменшення корисності збільшилося за період 2014-2018 рр. на 1400 млн грн та склало у 2018 р. 6089 млн грн. При цьому найбільше значення цієї статті мало місце у 2016 р., коли його обсяг складав 154536 млн грн. Як наслідок, чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності банком було отримано лише у 2014 та 2018 рр., у той час як у 2015-2017 рр. операції банку за цим напрямом були збитковими. Тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду мали доходи за виплатами та комісійними, при чому їх збільшення мало регулярний характер. За останні 5 років приріст доходів склав 14940 млн грн, при цьому у 2018 році банком було отримано 19590 млн грн.

Витрати за виплатами та комісійними також мали тенденцію до постійного зростання, проте їх обсяг був істотно меншим за обсяг доходів, і темп зростання був порівняно нижчим. Зокрема, витрати за виплатами та комісійними збільшилися за 5 років з 1092 млн грн до 4402 млн грн, тобто у 4,03 рази, у той час як аналогічні доходи збільшилися у 4,2 рази.

Операції з іноземною валютою та своп-контрактами приносили банку прибуток у 2014 та 2017-2018 рр., при чому за останні роки спостерігалось зростання його обсягів (у 2018 р. банком було отримано 1983 млн грн). Від

переоцінки іноземної валюти АТ КБ «Приватбанк» отримав прибутки лише у 2018 р. (їх обсяг склав 1145 млн грн), у той час як протягом попередніх років такі операції негативно впливали на фінансові результати банку.

За виключенням 2015 р. АТ КБ «Приватбанк» також мав інші доходи, причому порівняно з 2014 р. їх обсяг збільшився на 1545 млн грн та склав у 2018 р. 1570 млн грн. Як наслідок, за виключенням 2016 р. АТ КБ «Приватбанк» був прибутковим, у той час як у 2016 р. було понесено збиток в обсязі 177796 млн грн. Ця ситуація негативно вплинула на фінансовий стан банку, і наразі основним його завданням є покриття накопиченого дефіциту.

Одним з основних індикаторів фінансового стану банку є рівень його ліквідності. Аналіз нормативів ліквідності АТ КБ «Приватбанк» свідчить, що на нинішньому етапі усі з них перевищують встановлені Національним банком України нормативи, при цьому за останні роки відбулися зміни у їх значеннях (Додаток І).

Норматив миттєвої ліквідності, який, відповідно до рекомендацій НБУ має бути не меншим за 20%, лише у 2017 р. наближався до згаданої позначки (складав 32,47%). Протягом решти періодів він був суттєво вищим за рекомендоване значення. Норматив поточної ліквідності, який відповідно вимог Національного банку не повинен бути меншим за 40%, протягом усього досліджуваного періоду був вищим за рекомендоване значення. Норматив короткострокової ліквідності, який повинен бути не менше 60% за виключенням 2016 р. стабільно перевищував 97% (99% на 01.01.2014 р., 97,74% на 01.01.2018 р.), у той час як у 2016 р. його значення знизилося до 73,83% [16].

Динаміка показників рентабельності АТ КБ «Приватбанк» свідчить, що протягом останніх років має місце поступове покращення фінансового стану банку та його відновлення після кризи 2015 р., коли показник збитковості діяльності банку складав -559,71% (рис. 1.4).

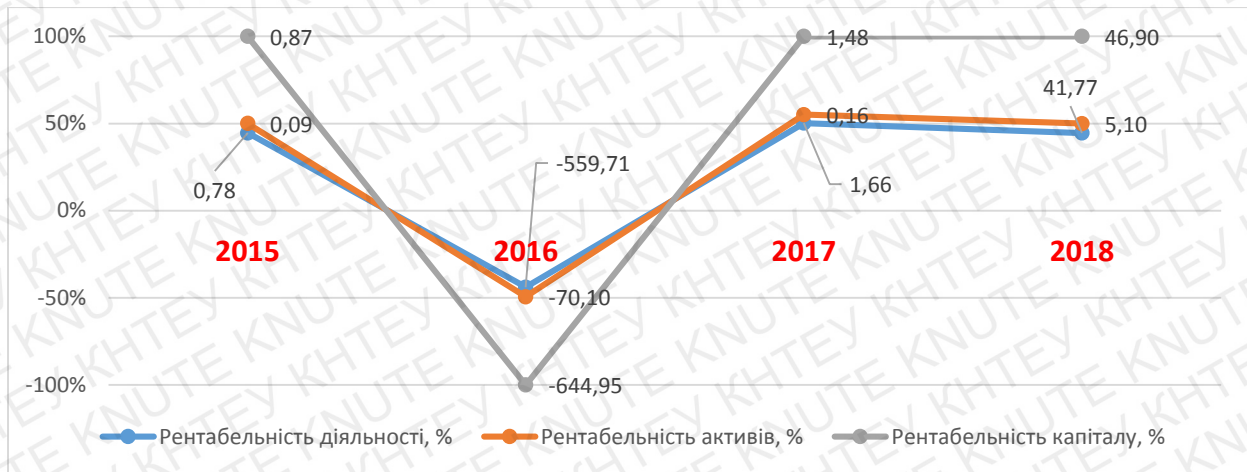


Рисунок 1.4. Динаміка показників рентабельності АТ КБ "Приватбанк" у 2015 – 2018 рр., %

Джерело: розраховано автором за [Додаток А, Е, З]

Для розрахунку згаданих показників ми використовували такі формули:

$$Рд = \frac{Чпр}{Пд} * 100\% \quad (1.1)$$

$$Ра = \frac{Чпр}{СВаб} * 100\% \quad (1.2)$$

$$Рк = \frac{Чпр}{СВкб} * 100\% \quad (1.3)$$

Де, **Рд** – рентабельність діяльності, **Ра** – рентабельність активів, **Рк** – рентабельність капіталу, **Чпр** – чистий прибуток, **Пд** – процентний дохід, **СВаб** – середньорічна вартість активів банку, **СВкб** – середньорічна вартість капіталу банку.

Загалом, можна зробити висновок, що найбільш складним для АТ КБ «Приватбанк» був 2016 р., у якому відбулося істотне погіршення його фінансового стану. Нині, попри покращення фінансових результатів, необхідним є вирішення проблем, пов'язаних з надмірною залежністю від зовнішніх джерел фінансування.

1.2. Дослідження інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк"

АТ КБ «Приватбанк» є одним з найбільш інноваційних банків України, оскільки його політика націлена на забезпечення максимально зручних для клієнтів умов користування банківськими сервісами. Банк першим в Україні впроваджує інноваційні продукти, які можуть використовуватися як фізичними особами, так і підприємствами; розробляє мобільні додатки, які роблять послуги банку більш доступними; бере участь у колабораціях з компаніями-лідерами ІТ-індустрії та платіжними системами [2, с.246].

У процесі інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» використовує внутрішню форму її організації, за якої створення та освоєння інновацій здійснюється всередині банку. При цьому такий підхід характерний для усіх напрямків, за якими здійснюється інноваційна діяльність: від формування інноваційних продуктів до впровадження нововведень у процес обслуговування клієнтів [22].

Інноваційна діяльність АТ КБ «Приватбанк» здійснюється за алгоритмом, представленим у Додатку К. Передумовою інноваційної діяльності банку є потреба у зміні формату діяльності, або ж у введенні нового банківського продукту. Після ідентифікації нової потреби структурний підрозділ банку, відповідальний за розвиток у сфері виникнення потреби здійснює аналіз середовища задля пошуку оптимального формату її задоволення. За умови виникнення нової потреби у зовнішніх клієнтів банку, аналізуються у першу чергу дії конкурентів та партнерів, а також тенденції розвитку ринку в цілому. Метою такого аналізу є визначення того, чи має банк можливість використати існуючі підходи до задоволення нової для нього потреби, чи є необхідність здійснювати самостійну розробку.

За умови виникнення нової потреби у внутрішніх клієнтів дослідження середовища здійснюється шляхом проведення інтерв'ю з керівництвом та працівниками банку, а також державними органами, яким підпорядковується банк.

Наступним після аналізу етапом інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» є генерування ідей, на якому приймається рішення щодо того, яким чином можна задовольнити нову потребу. Цей етап не передбачає формування безпосереднього механізму майбутнього інноваційного рішення: важливим є визначення, яким має бути результат його використання.

На етапі дослідження, який є наступним після генерування ідей, відбувається уточнення параметрів майбутнього інноваційного рішення чи продукту. Саме на цьому етапі концепція перетворюється на технічне завдання, яке лягає в основу майбутнього інноваційного проекту.

Етап управління проектом є одним з найважливіших у процесі інноваційної діяльності, оскільки він передбачає формування команди проекту, пошук фінансування та безпосередню роботу над інновацією. При цьому важливо брати до уваги, що мова йде не лише про продукування інноваційних продуктів – за умови впровадження нововведень у маркетинг чи загальне управління підприємством, алгоритм інноваційної діяльності лишається незмінним.

Після створення пілоту інноваційного продукту він проходить тестування фокус групами, представленими працівниками компанії та зовнішніми клієнтами за їх згодою. Після усунення недоліків, виявлених на етапі тестування, у банку приймається рішення стосовно можливості комерціалізації інновації, а саме нововведення починає активно використовуватися внутрішніми клієнтами або пропонується клієнтам.

Обов'язковим елементом інноваційної діяльності є постійний апдейт, який передбачає підтримку та вдосконалення нововведення у контексті еволюції самої потреби, яка обумовила його появу. Останній етап є надзвичайно важливим для АТ КБ "Приватбанк", оскільки будучи лідером у сфері впровадження інновацій, банк водночас відчуває досить потужну конкуренцію з боку інших фінансових установ, які поступово пропонують споживачам аналогічні банківські продукти та інноваційні послуги. Лише

постійне оновлення пропозиції та її актуалізація відповідно до змін умов ринку можуть забезпечити АТ КБ «Приватбанк» позиції лідера.

Інноваційну діяльність досліджуваного банку можна умовно поділити на 2 напрями: інновації у сфері FinTech, які дозволяють банку краще задовольняти потреби клієнтів та наближати стандарти діяльності до світових стандартів, та управлінські інновації, які дозволяють банку оптимізувати процеси, скоротити видатки і, відповідно, покращити фінансовий результат [4, с.150].

Розглядаючи інноваційну діяльність у напрямку FinTech, необхідно у першу чергу звернути увагу на інноваційні продукти, які активно пропонує клієнтам АТ КБ "Приватбанк". Банк був одним з перших, хто перевів процес обслуговування клієнтів онлайн. Наразі окрім першого мобільного додатку "Приват24", який став прикладом для формування аналогічних систем інших банків України, споживачам пропонують також додатки "Скарбничка", "SMS-банкінг", "Мої вклади", "Оплата частинами", "Бонус плюс", "Приват агент", "Приват Бюджет", "Автомобіль витрат", "Дисконтний клуб", "Кредитна історія", "Privat24 Business", "Фінансовий контролер" [20].

Одним з перших інноваційних продуктів, який був запропонований клієнтам АТ КБ «Приватбанк» є мобільний додаток "Приват 24", який є уособленням концепції "увесь банк у смартфоні". Додаток дозволяє перевірити баланс за картками в режимі реального часу, здійснювати платежі за товари та послуги, а також переказувати кошти між рахунками.

АТ КБ «Приватбанк» постійно розширює коло партнерів, з якими укладено договори про надання знижок клієнтам банку, інформацію щодо чого також можна знайти у мобільному додатку. Окрім цього, додаток можна також використовувати для систематизації дисконтних карток, які клієнт має особисто. Таким чином, виконуючи роль платіжного інструменту, "Приват 24" одночасно виконує функцію фінансового органайзера для клієнтів банку.

Важливо відзначити, що попри те, що додаток постійно вдосконалюється АТ КБ "Приватбанк", і асортимент послуг, які можна отримати з його використанням, постійно розширюється.

У той час як "Приват 24" здебільшого використовується фізичними особами для управління власними рахунками, банком було також створено програмний продукт "Privat24 Business", орієнтований на задоволення потреб суб'єктів господарської діяльності.

Перевагою цього продукту є те, що окрім функцій, доступних користувачам "Приват 24", у цій системі існує функція підготовки та надсилання платежів, роботи з депозитами, можливість здійснення валютних операцій. Окрім цього, у програмі існує можливість давати працівникам різний рівень доступу, відповідно до їх завдань та повноважень. При цьому асортимент послуг, які пропонуються бізнесу, постійно розширюється на основі запитів клієнтів та опитувань, які реалізуються банком.

Ще одним корисним продуктом, створеним АТ КБ «Приватбанк» є "Кредитна історія", за допомогою якої можна отримати доступ до інформації стосовно кредитного рейтингу відповідно до даних бази УБКІ, контролювати представлену інформацію та оскаржувати її у разі необхідності.

З огляду на динамічний розвиток протягом останніх років Інтернет-операцій, зокрема перехід малого та середнього бізнесу онлайн, АТ КБ «Приватбанк» запропонував клієнтам платіжну систему LIQPAY, яка виступає альтернативою для здійснення оплати за товари і послуги. Платіжну систему LIQPAY нині використовують такі українські компанії як "Lifecell", "Intertop", "Tickets.ua", "Makeup", "Parfums.ua", "Цитрус", "Фокстрот", "Алло" та інші. Зазначена система дозволяє приймати платежі за та з карток Mastercard/Visa, готівкою та за допомогою Інтернет-банкінгу Приват 24. Окрім цього, згадана система дає можливість налаштування двостадійної оплати (за якої на першому етапі необхідний обсяг коштів блокується на картці, а на другому – списується); автоматичних платежів та захищених платежів, за яких банк виступає гарантом перерахування коштів лише після доставки товару клієнту [20].

Перевагою платіжної системи від АТ КБ «Приватбанк» є можливість генерування інвойсів, за якими має здійснюватися оплата, з їх надсиланням у

месенджерах: такий спосіб оплати є надзвичайно зручним для підприємств, які працюють на B2C ринку.

У цілому, LIQPAY можна розглядати як самостійну платіжну систему, перевагою якої є інтеграції додатком "Приват24". Інноваційність цього продукту полягає у тому, що споживач, який є клієнтом АТ КБ «Приватбанк» має можливість працювати у форматі iframe, здійснюючи необхідні йому операції LIQPAY без переходу в "Приват24".

Поряд з FinTech інноваціями АТ КБ «Приватбанк» активно використовує у роботі з клієнтами ще один важливий елемент інноваційної діяльності – концепцію "paperless", що передбачає використання у процесі обслуговування споживачів мобільних додатків замість паперових формулярів, заповнення яких вимагає значних часових затрат.

Використання "paperless" дозволяє АТ КБ «Приватбанк» зменшити витрати на канцелярське приладдя, які, зважаючи на кількість філій банку та число його клієнтів, є досить значними. Окрім цього, використання безпаперового формату значно зменшує витрати часу на обслуговування одного клієнта, що дозволяє зменшити кількість менеджерів, які працюють у відділеннях. Окрім цього, зменшення використання паперу має позитивні наслідки для екосистеми, що також можна вважати фактором на користь подальшого розвитку цієї ініціативи.

Наступний напрям інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» полягає у активному використанні штучного інтелекту у процесі роботи з клієнтами. У контактних центрах банку працюють комп'ютери, спроможні розпізнавати людську мову та реагувати на неї, коректно відповідаючи на поставлені питання. Це дозволяє оптимізувати витрати на оплату праці, а також забезпечити обслуговування клієнтів протягом 24 годин на добу 7 днів на тиждень.

Для АТ КБ «Приватбанк» характерна також реалізація низки колаборацій, які забезпечують клієнтів банку додатковими сервісами. Важливими партнерами у цьому контексті виступають для банку компанії "Google" та

"Apple", які, виступаючи розробниками програмного забезпечення для смартфонів, пропонують споживача незалежно від того, клієнтами якого банку вони є, низку сервісів, що полегшують доступ до товарів та послуг.

Партнерські відносини із зазначеними компаніями дозволяють АТ КБ «Приватбанк» забезпечити для своїх клієнтів доступ до мобільних додатків, якими користуються мільйони споживачів в усьому світі, що дозволяє банку, з одного боку, збільшує комісійні доходи банку, а з іншого – позитивно впливає на його конкурентні позиції на ринку.

У науковій літературі наразі виділяють три підходи до інноваційної діяльності банків: «Розумний багатоканальний» банк, «Соціально залучений» банк та банк у вигляді «Фінансової/не фінансової цифрової екосистеми» [10, С. 26-41].

На попередніх етапах свого розвитку, коли АТ КБ «Приватбанк» лише почав впроваджувати Інтернет та мобільний банкінг, концепцію його інноваційного розвитку була перша модель - «Розумний багатоканальний» банк. Вона виявилася для банку досить успішною: за рахунок адаптації асортименту послуг до потреб користувачів на основі усебічного аналізу його активностей, кількість клієнтів АТ КБ «Приватбанк» істотно зростає.

На нинішньому етапі інноваційна діяльність АТ КБ «Приватбанк» має риси одночасно двох моделей: «Розумний багатоканальний» банк та банк у вигляді «Фінансової/нефінансової цифрової екосистеми». Розширення асортименту небанківських послуг, які надаються клієнтам та інтегровані з мобільними додатками, вказує на те, що АТ КБ «Приватбанк» націлений на формування цілісної екосистеми обслуговування споживачів, важливим елементом якої є надання не фінансових послуг комплементарно до банківського обслуговування.

Загалом, розвиток АТ КБ «Приватбанк» можна характеризувати як таку, що відповідає усім принципам інноваційної діяльності:

Взаємозв'язок і взаємодія всіх елементів – проявляється у тому, що банк впроваджує інновації одночасно в усі елементи діяльності: асортимент послуг

розширюється за рахунок нових продуктів, система взаємодії з клієнтами усе більше спирається на сучасні технології (банк є лідером у сфері роботизації та paperless), у систему управління банком також імплементуються найкращі практики розвинутих країн.

Цілісність – у банку відсутні значні зміщення у бік тієї чи іншої інноваційної активності – усі нововведення реалізуються у комплексі для забезпечення сприйняття банку як інноватора та лідера ринку банківських послуг України.

Узгодженість і синхронність у часі – впровадження інновацій АТ КБ «Приватбанк» здійснюється лише після тестування та виправлення недоліків, які можуть негативно вплинути на роботи систему в цілому. У результаті, нововведення покращують роботу банку, оскільки їх функціонування повністю узгоджені з ефективним форматом діяльності банку на нинішньому етапі.

Узгодженість із завданнями і цілями організації – інноваційна діяльність банку націлена на досягнення стратегічних цілей банку, а усі витрати, які пов'язані з імплементацією нововведень чи розробкою нових програмних продуктів є обґрунтованими та виправданими.

Адаптивність – інноваційна діяльність банку адаптована до потреб банку як суб'єкта міжнародного бізнесу та вимог споживачів. Інновації, які впроваджуються у діяльність банку, є відповіддю на його потреби або запити його клієнтів.

Гнучкість до змін середовища – інноваційна діяльність реалізується на основі постійного моніторингу змін навколишнього середовища: з огляду на те, що ринок FinTech наразі активно розвивається, адаптація прогресивних практик дозволяє банку максимально ефективно розвиватися і, зокрема, нарощувати інноваційний потенціал [14].

Метою інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» є зростання комісійних доходів, яке можливе як за умови постійного збільшення кількості клієнтів, які використовують інноваційні послуги банку, так і у випадку зростання частоти їх використання. Таким чином, АТ КБ «Приватбанк» має на меті створення у своїх клієнтів звички використання продуктів банку для

вирішення повсякденних проблем задля збільшення частоти використання ними платіжних інструментів та мобільних додатків банку.

Відзначимо, що у своїй діяльності АТ КБ «Приватбанк» активно співпрацює з платіжними системами для спрощення процесу обслуговування споживачів. Зокрема, разом з міжнародною платіжною системою VISA, АТ КБ «Приватбанк» впровадив систему оплати Face Pay, націлену на ідентифікацію клієнта, що має картку VISA АТ КБ «Приватбанк» за скануванням обличчя.

Наразі ця технологія не набула значного поширення, проте можна очікувати, що протягом найближчих років колаборації з платіжними системами будуть розвиватися, і досліджуваному банку доцільно брати активну участь у цьому процесі.

Також необхідно відзначити, що порівняно з банками-конкурентами АТ КБ "Приватбанк" здійснює інноваційну діяльність за більшою кількістю важливих для споживачів напрямків (рис. 1.5).

Напрямок інноваційної діяльності	АТ КБ "Приватбанк"	Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ)	Альфабанк	Monobank *	КредітАгрокопльБанк	Ошадбанк
Наявність Інтернет-додатку	+	+	+	+	+	+
Viber-bot	+	+	+	***	+	-
Кешбек	Обмежена кількість операцій	-	-	+	-	-
Apple/Google Pay	+	+	+	+	+	+
Використання технології Mobile POS	+	-	+	-	-	+
Картки без реквізитів	-	-	+	-	-	-
Технологія оплати Face Pay	+	-	+	-	-	-

Рисунок 1.5. Конкурентна матриця АТ КБ «Приватбанк» та основних банків конкурентів за критерієм інноваційної діяльності

Примітка: * наявність даної послуги

*** дана послуга банком не використовується

Джерело: складено автором за [17,18,19,20,21,24]

Таким чином, здійснений аналіз засвідчив, що АТ КБ "Приватбанк" активно залучений до інноваційних процесів, які відбуваються у фінансовому секторі, самостійно розробляючи інноваційні продукти, спроможні покращити рівень обслуговування споживачів і задовольнити їх потреби, а також імплементуючи розробки FinTech компаній, кількість яких щороку збільшується.

Інноваційна діяльність позитивно впливає на результати роботи АТ КБ "Приватбанк", оскільки постійне впровадження нововведень дозволяє банку не лише утримувати існуючих клієнтів, але й залучати нових. На наш погляд, саме інноваційна спрямованість АТ КБ «Приватбанк» є нині його основною конкурентною перевагою, яка дозволяє банку випереджати на ринку всесвітньо відомі банки з іноземним капіталом.

1.3. Оцінка ефективності інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк"

Одним із важливих аспектів дослідження інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» є оцінка її ефективності. З огляду на пришвидшення інноваційного розвитку у світі, значна кількість суб'єктів господарської діяльності, у тому числі на ринку банківських послуг, долучається до процесу впровадження інновацій, не аналізуючи, на скільки необхідними вони є на певному етапі. Досить часто інновації, які використовуються тим чи іншим банком, не відповідають рівню розвитку ринку або ж є неактуальними для нього, у результаті чого фактичний ефект понесених на їх впровадження витрат суттєво відрізняється від очікуваного. Це справляє негативний вплив на фінансові результати банків та може навіть нести репутаційні ризики для нього. Отже, саме оцінка ефективності інноваційної діяльності, яка має здійснюватися на постійній основі, має важливе значення для досягнення позитивного впливу інноваційної діяльності на результат та імідж фінансових установ.

Ефективність інноваційної діяльності має визначатися як співвідношення того результату, який отримає банк від її здійснення, та витрат, які необхідно здійснити для реалізації заходів, які призведуть до його появи. Водночас, важливо брати до уваги, що результат може вимірюватися не лише обсягами доходу чи прибутків, але й іншими показниками: кількістю клієнтів, часткою ринку тощо. Безперечно, нарощування усіх неекономічних показників має кінцевою метою створення передумов для покращення фінансових результатів банку, проте вимірювання проміжних результатів інноваційної діяльності може здійснюватися з використанням у тому числі якісних показників [6, с.199].

Таким чином, оцінюючи інноваційну діяльність АТ КБ "Приватбанк", необхідно брати до уваги не лише економічні показники. Важливим є також дослідження впливу інновацій на сприйняття банку його клієнтами, оскільки рівень лояльності клієнтів на висококонкурентному ринку є одним з важливих індикаторів ефективності його функціонування.

З економічної точки зору ефективність інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» можна оцінити на основі співвідношення комісійних доходів та витрат, оскільки саме комісійні доходи банку є результатом користування клієнтами додатковими послугами. Водночас комісійні витрати банку у значній мірі пов'язані з оплатою за користування платформами, на базі яких функціонують мобільні додатки, користування якими дозволяє АТ КБ «Приватбанк» акумулювати комісійні доходи.

За останні 5 років прибуток за виплатами та комісійними збільшився з 3558 млн грн до 15188 млн грн, при чому таке зростання було постійним. Банк постійно нарощував обсяги надання додаткових послуг клієнтам, що є результатом активної інноваційної діяльності.

Співвідношення комісійних доходів та витрат, які були понесені для їх отримання, нами було прирівняно до показника "коефіцієнт ефективності надання інноваційних послуг", порівняно з 2014 р. збільшилося та склало у 2018 р. 4,45. При цьому найвище значення цього показника спостерігалось у 2016 р., що може свідчити про те, що навіть в умовах погіршення фінансового стану

попит на інноваційні послуги залишається стабільно високим, що вказує на доцільність подальшого інвестування банку у розвиток інновацій (табл.1.1)

Таблиця 1.1

Динаміка показників ефективності інноваційної діяльності

АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн

Показник	Формула	Значення показника					Абсолютне відхилення				
		2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Доходи за виплатами та комісійними	Дані фінансової звітності банку	4650	6660	10692	13211	19590	2010	4032	2519	6379	14940
Витрати за виплатами та комісійними	Дані фінансової звітності банку	1092	1640	2298	3017	4402	548	658	719	1385	3310
Прибуток за виплатами та комісійними	Доходи за виплатами та комісійними – Витрати за виплатами та комісійними	3558	5020	8394	10194	15188	1462	3374	1800	4994	11630
Коефіцієнт ефективності наданні інноваційних послуг	Доходи за виплатами та комісійними/ Витрати за виплатами та комісійними	4,26	4,06	4,65	4,38	4,45	-0,20	0,59	-0,27	0,07	0,19
Коефіцієнт рентабельності надання інноваційних послуг	Прибуток за виплатами та комісійними/ Витрати за виплатами та комісійними	3,26	3,06	3,65	3,38	3,45	-0,20	0,59	-0,27	0,07	0,19
Адміністративні та інші операційні витрати	Дані фінансової звітності банку	9948	8420	10639	12240	14041	-1528	2219	1601	1801	4093
Коефіцієнт покриття адміністративних та операційних витрат комісійними доходами	Доходи за виплатами та комісійними/ Адміністративні та інші операційні витрати	0,47	0,79	1,00	1,08	1,40	0,32	0,21	0,07	0,32	0,93

Джерело: розраховано автором за [20]

Рівень рентабельності надання інноваційних послуг також істотно збільшився за останні 5 років (з 3,25 до 3,45). Необхідно відзначити, що прибуток АТ КБ «Приватбанк» від надання інноваційних послуг істотно

перевищує витрати, необхідні для фінансування такої активності, що є свідченням її перспективності.

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» отримані ним комісійні доходи нами було також порівняно з обсягом адміністративних та інших операційних витрат. Було виявлено, що за досліджуваний період відбулося істотне зростання цього показника: якщо у 2014 р. комісійні доходи покривали лише 46,7% адміністративних і інших операційних видатків, то наразі цей показник складає 139,5%, тобто на одну гривню витрат припадає 1,39 грн отриманого комісійного доходу. При цьому зростання коефіцієнта покриття комісійними доходами адміністративних та інших операційних витрат було постійним – така тенденція є прямим свідченням зростання ефективності інноваційної діяльності банку.

Однією з причин підвищення ефективності інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» протягом останніх років є те, що імплементація окремих нововведень дозволяє банку істотно скоротити витрати. Мова йде, зокрема, про зниження витрат на оплату праці менеджерів по роботі з клієнтами внаслідок автоматизації процесу їх обслуговування як у відділеннях банків, так і при їх зверненні через сайт та телефоном. Окрім цього, перехід до використання електронних носіїв даних замість паперових дозволив банку істотно зменшити видатки на витратні матеріали, що справило позитивний вплив на його фінансові результати.

Інновації АТ КБ «Приватбанк» активно використовує також у сфері міжнародних операцій. Переважна частина міжнародних операцій АТ КБ «Приватбанк» - міжнародні перекази грошових коштів. Міжнародні перекази являють собою операцію перерахування коштів за кордон на рахунок фізичної або юридичної особи. Для здійснення переказів банк співпрацює з такими системами як Western Union, MoneyGram, PrivatMoney, Intellexpress, RIA, Welsend, Meest, Hazri, Sigue а також здійснює міжнародні платежі SWIFT. Наразі банк має 7 банків- кореспондентів за кордоном, через яких банк обслуговує усі міжнародні операції власних клієнтів.

Фактично, міжнародні перекази АТ КБ «Приватбанк» є експортними операціями банку, таким чином, з огляду на динаміку їх здійснення, можна констатувати, що банк усе активніше залучається до міжнародної діяльності.

Наявність перевірених банків-кореспондентів дозволяє АТ КБ «Приватбанк» обслуговувати міжнародні валютно-фінансові операції в усьому світі, оскільки партнери банку забезпечують йому широке покриття.

Для оцінки ефективності валютних операцій ми використали такі індикатори як частка валютних доходів у загальному обсязі доходів банку, частка валютних витрат у загальному обсязі витрат банку, дохід в іноземній валюті на 1 грн активів, коефіцієнт дохідності валютних операцій банку та ефективність валютних операцій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Динаміка показників ефективності валютно-фінансових операцій
АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр.**

Показник	Формула	Значення показника					Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
		2014	2015	2016	2017	2018	2018/ 2015	2018/ 2015
Валютний дохід, тис. грн.	Отримано у банку	20031	97214	146123	69241	100312	3098	1,03
Валютні випрати, тис. грн.	Отримано у банку	20528	13665	1333413	26465	14342	677	1,05
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	(Вартість активів на початок періоду + Вартість активів на кінець періоду)/2	-	251985	227384	216787	265930	13945	1,06
Середньорічна вартість валютних активів, тис. грн.	Отримано у банку	-	163790	128972	130744	162882	-908	0,99
Середньорічна вартість валютних зобов'язань, тис. грн.	Отримано у банку	-	160842	125921	118899	151904	-8938	0,94
Кількість працівників, що здійснюють управління валютно-фінансовими операціями, осіб	Отримано у банку	46	54	58	60	76	22	1,41
Валютний дохід на одну гривню активів, грн.	Валютний дохід/Середньорічна вартість активів	-	0,59	1,13	0,53	0,62	0,02	1,04
Продуктивність праці одного працівника валютного відділу, тис. грн./особу	Валютний дохід/Кількість працівників, що здійснюють управління валютно-фінансовими операціями	435	1800	2519	1154	1320	0,00	1,02
Ефективність валютних операцій	Валютний дохід/Валютні випрати	0,98	7,11	0,11	2,62	6,99	-480,4	0,73
Ефект валютних операцій	Валютний дохід-Валютні випрати	497	-83549	1187290	-42776	-85970	-0,12	0,98

Джерело: розраховано автором за даними, отриманих у банку та [20]

Здійснені розрахунки свідчать, що однією з основних причин погіршення валютної позиції стало зменшення вартості валютних активів. Ефективність міжнародних валютних операцій банку мала непостійну динаміку, зокрема, у 2014 році вона була трохи меншою за одиницю, у 2015 році збільшилася до рекордної величини 7,11 а у 2016 р. зменшилася до 0,11 після чого почала істотно зростати.

Загалом, на наш погляд на нинішньому етапі АТ КБ «Приватбанк» має значні проблеми у сфері управління міжнародними валютно-фінансовими операціями, про що свідчить непостійна динаміка коефіцієнта ефективності, а також негативна валютна позиція за основними валютами.

Наразі комісія банку за надсилання платежу за кордон складає 0,5% від суми (мінімум 5 грн, але не більше 500 USD + 12 USD в грн за курсом НБУ), у АСВІО банку комісія складає – 0,2% від суми переказу, у Альфа-банку – 1%, банку Південний – 1%, банку Аваль – 0,5% (зважаючи на те, що комісія банку не є найнижчою, клієнти за умови її зростання матимуть можливість здійснити операції у іншому банку). Водночас необхідно відзначити, що при здійсненні переказу за кордон банк-кореспондент також має право зняти комісію за відповідну операцію. Таким чином, вартість послуги для клієнта може бути неоднаковою при здійсненні переказів до різних країн.

Одним з напрямів підвищення ефективності міжнародних валютних операцій банку може стати збільшення гривневої комісії з 12 до 20 грн (тобто на 67%). Збільшення відсотка за комісією може призвести до втрати банком частини клієнтів, оскільки, зважаючи на те, що перекази за кордон здійснюються в іноземній валюті, навіть 1% може бути досить значною сумою для клієнта, відповідно, зростання вартості послуги може обумовити зміну клієнтам провайдера відповідної послуги. При цьому збільшення фіксованої частини комісії не стане для клієнтів причиною зміни банку, втім дозволить банку збільшити обсяги доходів від операцій з іноземною валютою у середньому на 2-3% (фактичне збільшення залежить від обсягів здійснюваних переказів, оскільки змінна частина комісії залежить від цього показника, і

відповідно не може бути спрогнозована більш точно). За співвідношення доходів та витрат 2018 р. зростання доходів від операцій з іноземною валютою на 1% (до 101315,12 тис. грн) призведе до збільшення коефіцієнта з 6,99 до 7,06, а на 3% - до 7,20.

У процесі оцінки ефективності інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» доцільно також порівняти співвідношення темпів зростання процентних та комісійних доходів.

Протягом останніх 5-ти років комісійні доходи мали тенденцію до постійного зростання, у той час як у 2017 р. спостерігалось скорочення процентних доходів. Також відзначимо, що темп зростання комісійних доходів був істотно вищим за аналогічний показник для процентних доходів: у період з 2014 по 2018 рр. останні збільшилися усього на 20%, у той час як темп зростання доходів від надання інноваційних послуг склав 4,21. Така тенденція може свідчити про те, що саме додаткові сервіси, а не базові операції банку є його конкурентною перевагою, і саме на їх розвиток має бути спрямована стратегія АТ КБ "Приватбанк" (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Динаміка обсягів процентних та комісійних витрат АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр.

Показник	Темп зростання				
	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Темп зростання процентних доходів	1,20	1,03	0,78	1,26	1,20
Темп зростання доходів за виплатами та комісійними	1,43	1,61	1,24	1,48	4,21

Джерело : розраховано автором за [20]

Окрім зазначених економічних показників важливою є також оцінка позицій банку на ринку України. За даними, представленими на офіційному сайті АТ КБ "Приватбанк", наразі його послугами користуються 53,4% фізичних осіб, старших за 16 років. Водночас основним банком АТ КБ «Приватбанк» вважають 45,9% фізичних осіб, тобто майже половини

економічно активного населення України дотримуються думки про можливість забезпечення досліджуваною фінансовою установою найвищого сервісу на ринку України.

Серед юридичних осіб клієнтами банку є 57,4% суб'єктів господарської діяльності, у той час як 37,8% вважають його основним. Водночас з числа фізичних осіб-суб'єктів підприємницької діяльності, які найбільш активно користуються інноваційними послугами банку, 72,9% є клієнтами ПАТ КБ "Приватбанк", і 66,1% вважають його основним банком [20].

Такі дані вказують на високий ступінь лояльності клієнтів до АТ КБ "Приватбанк", що є результатом саме його активної інноваційної діяльності, оскільки навіть погіршення фінансового стану, яке мало місце у 2016 р. і результати якого є відчутними і нині, не вплинули істотно на відсоток клієнтів, які вважають його своїм основним банком.

Ще одним важливим індикатором ефективності інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» є темпи впровадження інновацій. На перших етапах здійснення АТ КБ «Приватбанк» інноваційної діяльності єдиним мобільним продуктом, який був доступний споживачам, був Приват24 (його банком було запущено ще у 2001 р.). Наразі у портфелі банку 12 мобільних додатків, причому понад половину з них банк представив у 2014-2018 рр. З огляду на це, можна говорити про динамізацію інноваційного процесу.

Формування інноваційної культури як напрям інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» полягає у постійному діалозі з клієнтами: споживачам не лише пропонують інноваційні фінансові послуги, але водночас переконують у їх корисності та зручності. Як наслідок банк формують попит на новий продукт, що дозволяє йому отримати додаткові прибутки і підвищити ефективність діяльності.

Ефективність інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» визначається не лише внутрішньою політикою банку: на неї впливає низка факторів зовнішнього середовища, невідконтрольних банку. До таких у першу чергу належить діяльність конкурентів, оскільки збільшувати доходи в умовах

розширення асортименту інноваційних продуктів банками конкурентами АТ КБ «Приватбанк» досить складно.

Банки, які працюють на ринку України, нині активно розробляють та пропонують клієнтам мобільні додатки, подібні до Приват24, у результаті чого пропозиція АТ КБ «Приватбанк» перестає бути унікальною. Навіть при тому, що наразі "Приват24" є найпопулярнішим додатком у сфері Інтернет-банкінгу на території Східної Європи (ним користуються понад половини власників мобільних телефонів на ОС Android) [12, С.121-136], кількість користувачів аналогічних систем інших банків має тенденцію до зростання, що у перспективі може призвести до зниження ефективності його функціонування для АТ КБ "Приватбанк".

На ефективність інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» у значній мірі впливає також діяльність FinTech компаній, які працюють на B2B сегменті.

Ще одним фактором, нерозривно пов'язаним з забезпеченням ефективності інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк", є безпека. Надання інноваційних послуг, які пов'язані з використанням Іт-технологій, обумовлює підвищення ризиків для банку. При цьому мова йде не лише про репутаційні ризики, які є наслідком невчасного виконання банком його зобов'язань, але і про ризики економічних втрат, пов'язані з необхідністю відшкодування клієнтам збитків, понесених у результаті співпраці з банком.

Здійснюючи інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк", необхідно відзначити високу її ефективність за критерієм безпечності, свідченням чого є перше місце банку у рейтингу "Global Finance: Safest Banks in the World 2018" для України [25]. Визнання АТ КБ «Приватбанк» найбільш безпечним банком України навіть в умовах активної імплементації ним інноваційних проектів є підґрунтям для високої оцінки результативності як функціонування банку і цілому, так і імплементації ним нововведень.

Таким чином, узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що інноваційна діяльність АТ КБ «Приватбанк» є ефективною, що досягається за рахунок обґрунтованого підходу керівництва банку до її здійснення.

Основоположною характеристикою діяльності банку є економічна ефективність впровадження інновацій: усі заходи, які здійснює банк, ведуть до оптимізації витрат та покращення фінансових результатів. Окремі проекти, націлені на формування конкурентних переваг у стратегічній перспективі, можуть бути низькорентабельними та неефективними протягом перших років їх впровадження, проте ефект від їх функціонування у майбутньому має покривати понесені банком витрати.

Другим чинником високої ефективності інноваційної діяльності АТ КБ «Приватбанк» є її відповідність попиту споживачів. З огляду на те, усі розробки банк здійснює самостійно, нові продукти чи форми роботи зі споживачами формуються у результаті опрацювання думки цільової аудиторії. Як наслідок ризику того, що нововведення буде негативно сприйняте клієнтами банку є невисокими, що дозволяє банку максимізувати економічний ефект від інноваційного процесу.

Загалом, інноваційна діяльність АТ КБ «Приватбанк» є запорукою набуття ним переваг у конкурентній боротьбі, при чому мова у даному випадку йде як про діяльність на внутрішньому ринку, так і про обслуговування міжнародних валютно-фінансових операцій. Наявність в асортиментному портфелі банку інноваційних продуктів дозволяє забезпечити доступ споживачів до послуг фінансової установи з будь-якого куточка світу, таким чином особливо важливим FinTech є для тих суб'єктів банківської діяльності, що орієнтовані на обслуговування міжнародних транзакцій. З огляду на активне залучення підприємств України у систему зовнішньоекономічних зв'язків, а також активізацію міжнародних переміщень жителів України, можна очікувати, що протягом наступних років відбудеться зростання попиту на банківські інновації в Україні.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

АТ КБ «Приватбанк» є одним з найбільш прогресивних банків України, послугами якого користуються більше половини населення України. Поклавши в основу конкурентної стратегії інноваційний розвиток, банк на постійній основі вдосконалює підходи до обслуговування клієнтів, впроваджуючи нововведення як у сфері сервісу, так і розширюючи спектр інноваційних банківських послуг.

Впровадження інновацій справляє позитивний результат на фінансові результати банку, оскільки комісійні доходи АТ КБ «Приватбанк» мають тенденцію до стрімкого зростання.

Загалом, на нинішньому етапі банк відновлюється після кризового 2016 р., коли обсяги його чистого збитку сягнули 176644 млн грн, втім наслідки істотного погіршення фінансових результатів у цей період досі є відчутними, зокрема у структурі джерел фінансування банку все ще переважають позикові ресурси, хоча і існує тенденція до поступового покращення фінансового стану.

Інноваційна діяльність АТ КБ «Приватбанк» є ключовим фактором його розвитку на нинішньому етапі. Основними напрямками впровадження інновацій банку є: вдосконалення процесу обслуговування споживачів з використанням інноваційних технологій, використання Fintech для надання інноваційних фінансових послуг та оптимізація витрат за рахунок впровадження інновацій в операційні процеси банку. При цьому усе зазначення здійснюється у банку на основі аналізу потреб внутрішніх та зовнішніх клієнтів (працівників і персоналу), що забезпечує високу ефективність інноваційної діяльності.

На нинішньому етапі комісійні доходи банку істотно перевищують як комісійні, так і адміністративні витрати, таким чином фінансові ресурси, отримані внаслідок використання споживачами інноваційних фінансових послуг, істотно перевищують витрати банку на їх розробку і надання. Це свідчить про високу ефективність інноваційної діяльності і перспективність її здійснення у АТ КБ «Приватбанк».

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

2.1. Обґрунтування напрямів вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк"

Важливу роль у подальшому успішному розвитку АТ КБ "Приватбанк" і надалі відігравати інноваційна діяльність. Аналіз, проведений у першому розділі роботи, свідчить, що однією з причин високої популярності банку серед клієнтів є саме широкий асортимент послуг, які вони можуть отримати для забезпечення максимальної зручності здійснення банківських операцій. Водночас відзначимо, що наразі значна частина сервісів банку націлена на задоволення потреб фізичних осіб, у той час як бізнес-сегмент залишається менш покритим FinTech інноваціями.

Інноваційна діяльність у нинішніх умовах є однією з важливих складових розвитку комерційних банків. Зважаючи на низький рівень довіри споживачів до банківської системи, впровадження інновацій, які забезпечують для споживачів фінансових послуг максимальну зручність користування, є передумовою розширення клієнтської бази. Навіть маючи невисокий рівень довіри до банку, споживач приймає ризики та здійснює фінансові операції через банк, за умови якщо створена інфраструктура забезпечує йому суттєву економію часу на здійснення платежів. Таким чином, оцінка та прогнозування потреб клієнтів, виявлення тих з них, які наразі залишаються незадоволеними, та створення банківських продуктів, спроможних забезпечити повне покриття усіх вимог споживачів, є важливим фактором ринкового успіху комерційного банку [11, с.226].

Розглядаючи інноваційну діяльність АТ КБ "Приватбанк", відзначимо, що порівняно з численними фінансовими установами в Україні та світі банк приділяє значну увагу згаданому вектору, що, відповідно, знаходить своє відображення у його фінансових результатах. Втім протягом останніх років на

ринку України з'являється значна кількість конкурентів (один з ключових – система Monobank), що вказує на необхідність постійного здійснення досліджень для забезпечення найкращого сервісу серед банків України.

Одним з основних напрямів вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк" має стати вдосконалення процесу роботи з клієнтами. Мова йде про покращення систем отримання зворотного зв'язку для виявлення тих потреб, для задоволення яких необхідно сформулювати нові рішення. Для цього пропонуємо банку переглянути систему роботи з клієнтами та впровадити спеціальні опитування, за участь у яких клієнт банку зможе отримати певні знижки на користування банківськими продуктами на визначений проміжок часу, а також створити «гарячу лінію», зателефонувавши на яку клієнт матиме змогу висловити побажання щодо того, яким чином обслуговування в банку може бути покращене.

Обидва запропоновані нами заходи використовуються у практичній діяльності банку, проте не усі споживачів мають достатню інформацію про свої можливості впливати на інноваційну діяльність АТ КБ "Приватбанк". Таким чином, вдосконалення потребує саме маркетингова складова, яка забезпечить ефективну комунікації зі споживачами.

Визначення потреб клієнтів має стати основою інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк", оскільки впровадження будь-яких інновацій матиме сенс лише за умови їх відповідності очікуванням і потребам споживачів. У зворотному випадку інноваційна діяльність банку стане джерелом виникнення додаткових витрат, що, відповідно, справить негативний вплив на фінансові результати банку. З огляду на це, у процесі формування стратегічних цілей інноваційної діяльності важливо забезпечити їх повну відповідність вимогам ринку, що може бути досягнуто шляхом постійного діалогу з його представниками, а також участі у галузевих івентах, присвячених розвитку інноваційного банкінгу в Україні та світі.

На наш погляд, для вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк", важливо, щоб вона носила глобальний характер, тобто

охоплювала не лише нарощення обсягів діяльності у сегменті FinTech, але й передбачала впровадження інновацій у сфері маркетингу, HR, фінансового менеджменту, валютно-фінансових операцій (рис. 2.1).



**Рисунок 2.1. Модель вдосконалення інноваційної діяльності
АТ КБ "Приватбанк"**

Джерело: запропоновано автором

Як видно з представленого рисунку, вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк" має здійснювати одночасно за кількома напрямками, при чому за окремими із них заходи є взаємозалежними. Це

свідчить про те, що за обґрунтованого підходу до її здійснення інноваційна має носити системний характер. Таким чином, до основних завдань, які повинні бути вирішені банком на нинішньому етапі належать пошук нових партнерів, які дозволять реалізувати інноваційні проекти (як у сфері обслуговування клієнтів та розширення спектру послуг, які надаються клієнтам, так і при формуванні платіжної інфраструктури); посилення маркетингової складової інноваційної діяльності, зокрема позиціонування банку як інноватора та надання клієнтам більшої кількості інформації стосовно можливостей впливати на вектори розвитку банку; підвищення кваліфікації персоналу, який працює з клієнтами, для забезпечення максимально високого рівня надання консультацій з усіх питань, які можуть виникнути у споживачів при користуванні інноваційними послугами; поступовий перехід до впровадження інновацій у сферу валютних операцій. Зокрема, укладання договорів із торговельними підприємствами за кордоном (у першу чергу тими, купівлю продукцію у яких клієнти банку здійснюють найчастіше – інформацію про це можна отримати шляхом анкетування) для впровадження сервісу «оплата частинами» при купівлі продукції за кордоном.

Відзначимо, що обов'язковою передумовою для реалізації інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк" є залучення партнерів, спроможних створити «додану вартість» проекту та зацікавити клієнтів. Мова йде про всесвітньо відомі платіжні системи, співпраця з якими є додатковим підтвердженням надійності нової ініціативи банку, або компанії, які працюють у сфері ІТ та можуть гарантувати якісну роботу нового банківського продукту. Так, на наш погляд, одним з перших нововведень, які доцільно впровадити АТ КБ "Приватбанк", є створення додатку для використання смартфона у якості платіжного терміналу. Система «Mobile POS», тобто використання мінітерміналу разом зі смартфоном, наразі є однією з опцій, яку банк пропонує клієнтам, проте технології у сфері FinTech активно розвиваються, і наступним кроком стане використання смартфона у якості терміналу за технологію приймання платежів Tap to Phone. Така колаборація наразі існує між платіжною

системою Visa та групою Райфайзен (проте в Україні її ще не презентовано), також триває її тестування Ощадбанком. Втім, АТ КБ "Приватбанк" може стати одним з перших українських банків, хто істотно спростить для вітчизняного приватного бізнесу процес прийому платежів від клієнтів.

Зазначена технологія наразі не використовується в країнах СНД та Південно-Східної Європи, втім її застосування дозволяє суттєво розширити можливості здійснення безготівкових платежів. Зважаючи на нещодавні зміни у законодавстві впровадження АТ КБ "Приватбанк" такої технології дасть банку можливість істотно збільшити коло клієнтів з числа малого та середнього бізнесу, використання платіжних терміналів для якого стане обов'язковим.

Tap to Phone дасть клієнтам банку можливість збільшити мережу прийому безконтактних платежів, розширити клієнтську базу та мінімізувати вартість підключення до послуг еквайрингу (тобто діяльності, що включає здійснення розрахунків з підприємствами торгівлі (послуг) за операціями, що здійснюються з використанням платіжних карток через POS-термінали, і здійснення операцій по видачі готівки держателям банківських карток, що не є клієнтами кредитної організації.

Наступним напрямком інноваційної діяльності, що має важливе значення для АТ КБ "Приватбанк", є зміна позиціонування банку. Сьогодні, попри активне здійснення банком розробок, він не позиціонує себе як прогресивного новатора, і інформація про нові продукти не завжди цілеспрямовано надається клієнтам. Це певною мірою знижує ефективність інноваційної діяльності банку, оскільки не усі зацікавлені у користування продуктом клієнти одразу починають його використовувати.

Надані нами вище пропозиції також матимуть сенс за умови активного розповсюдження інформації щодо них у засобах масової інформації, а також через власні канали комунікації банку. На наш погляд, активна маркетингова підтримка інноваційної діяльності має стати одним з ключових факторів посилення позицій АТ КБ "Приватбанк" на ринку інноваційних банківських послуг країни.

Важливим чинником підвищення якості інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк" має стати підвищення якості консультаційної підтримки, яка надається працівниками банку з приводу користування новими банківськими послугами та продуктами. Частина персоналу має достатній рівень знань та може якісно допомогти клієнтам, які звертаються до них. Втім окремі працівники не мають досвіду користування відповідними продуктами (або належної інформації про них), внаслідок чого клієнти, які звертаються по допомогу, не отримують її на належному рівні.

Така ситуація пов'язана з існуванням у банку проблеми у сфері навчання персоналу: через досить високу плинність кадрів, особливо на посадах, які пов'язані з роботою з клієнтами, не усі працівники охоплені системою навчання банку. На наш погляд, ситуацію доцільно докорінно змінити, оскільки кожен працівник, якого допущено до обслуговування клієнтів, має володіти достатніми для кваліфікованої допомоги знаннями та навиками.

Одним з найменш охоплених інноваційною діяльністю напрямків на ринку банківських послуг України напрямком є валютний. Це пов'язано, у першу чергу, з достатньо жорстким валютним законодавством, яке існувало в Україні до 2019 р., а також необхідністю проведення переговорів та укладання договорів з фінансовими інституціями та торговельними підприємствами за кордоном. Втім, той банк, який зможе першим запропонувати клієнтам послуги, аналогічні тим, що надаються на внутрішньому ринку, при здійсненні платежів за кордоном, у тому числі – в іноземній валюті, матиме можливість істотно збільшити кількість клієнтів.

На наш погляд, одним з перших сервісів, який АТ КБ "Приватбанк" може розпочати поступово надавати за кордоном, є «оплата частинами». Для цього банку необхідно буде провести значну кількість переговорів із зарубіжними партнерами (перелік яких доцільно формувати з огляду на потреби існуючих клієнтів) стосовно їх долучення до програми. Втім, включення до проекту зарубіжних підприємств стане революційним кроком для банку та істотно змінить вектор його інноваційної діяльності.

Також одним із напрямків банківських інновацій може стати створення «банкоматів», у яких клієнти зможуть зняти кошти в іноземній валюті за умови наявності у них рахунку у АТ КБ "Приватбанк". Фактично мова йде про автоматизацію операцій з обміну валюти, яка на нинішньому етапі не набула достатнього поширення. При цьому придбати іноземну валюту клієнти АТ КБ "Приватбанк" матимуть змогу з карткового рахунку, що наразі здійснити в Україні досить складно.

Ще одним важливим напрямом для інноваційного розвитку АТ КБ "Приватбанк" є пошук можливостей надання банківських послуг у тих регіонах України, де відкриття банківських установ сьогодні є нерентабельним. Охоплення таких регіонів дасть банку можливості істотно збільшити кількість клієнтів і, відповідно, обсяг отриманих доходів, водночас здійснення їх якісного обслуговування може стати можливим лише у випадку активного використання банківських інновацій. Для реалізації подібних проектів АТ КБ "Приватбанк" необхідно буде отримати необхідну підтримку від держави, а також знайти партнерів, спроможних забезпечити створення якісної ІТ інфраструктури, втім ініціювання банком таких проектів дозволить йому у перспективі отримати значні додаткові доходи від операцій, які будуть здійснюватися клієнтами у регіонах з важким доступом.

Таким чином, попри високу інноваційну активність АТ КБ "Приватбанк" на нинішньому етапі, досліджуваний банк має резерви для підвищення її ефективності і, що важливо, розширення меж охоплення. Наразі важливим для АТ КБ "Приватбанк" має стати збільшення кількості клієнтів, що може бути досягнуто за рахунок обслуговування тих регіонів, доступ до банківських послуг у яких є обмеженим, або ж розширення переліку сервісів, які надаються споживачам за кордоном. Водночас відзначимо, що вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк" повинне здійснюватися системно і охоплювати не лише операційну діяльність, але й операції супроводу та підтримки – маркетинг та HR. Лише за умови поступової зміни усієї бізнес-моделі банку можливим стане динамічне збільшення обсягів доходів, отриманих від

використання клієнтами інноваційних продуктів, що справить позитивний вплив на фінансовий стан банку у цілому.

2.2. Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності інноваційної діяльності банку

У попередньому параграфі нами було обґрунтовано, що одним з напрямів вдосконалення інноваційної діяльності банку є покращення системи навчання персоналу. Для того, щоб департамент персоналу банку мав можливість розробити навчальні тренінги, які повною мірою відповідатимуть потребам інноваційної стратегії, пропонуємо скористатися послугою «таємний покупець» для визначення слабких співробітників у процесі обслуговування споживачів фінансових послуг. Перевагою використання даного методу, на наш погляд, є його невисока вартість та достатньо кваліфіковане узагальнення аналітиками отриманої внаслідок надання послуги інформації.

«Таємний покупець» зможе виявити, які консультації працівники банку надають недостатньо кваліфіковано, і саме у цій сфері будуть реалізовані навчальні заходи, під час яких персонал отримає додаткові знання та навички.

Після визначення того, які саме тренінги будуть найбільш актуальними для банку, працівники відділу персоналу матимуть можливість сформувати програму та обрати тренерів, які візьмуть на себе роботу з підготовки матеріалів та безпосереднє проведення навчання.

На наш погляд, оптимальним буде вибір тренерів з-поміж працівників банку, які працюють у вказаній сфері та демонструють високі результати. Можливо, для підготовки тренінгу чи семінару доцільним буде запрошення також викладачів зі спеціалізованих тренінгових центрів, які мають необхідні навички розробки змістовних програм, які легко сприймаються слухачами. Проте безпосередньо у процес навчання обов'язково мають бути залучені ті фахівці, які на практиці працюють з клієнтами, оскільки їх досвід і знання

відповідної сфери можуть стати у нагоді тим, хто потребує підвищення кваліфікації.

Проведення тренінгів співробітниками банку має додатково оплачуватися, а залучатися до цього процесу повинні лише ті, хто має високі здобутки у обраній сфері, хоче ділитися власним досвідом та вміє систематизовано і цікаво викладати інформацію. Процес вибору внутрішніх тренерів має здійснюватися на конкурсній основі, оскільки від кваліфікації лектора залежить ефективність заходу у цілому.

Важливим заходом у сфері вдосконалення інноваційної АТ КБ "Приватбанк" є зміна формату роботи з клієнтами в контексті формування у них позитивного сприйняття послуг банку. Необхідно відзначити, що якість послуг та рівень задоволення споживачів є взаємопов'язаними поняттями, хоча остання характеристика у значній мірі визначається суб'єктивним ставленням клієнта до компанії. Споживач на ринку, бажаючи отримати найкращу якість товарів та послуг за найнижчою ціною завжди вважає, що він «переплачує» банку, що в значній мірі знижує оцінку ним якості отриманих послуг. Окрім цього, дослідження свідчать, що споживачі, які беруть участь в опитуваннях, присвячених оцінці рівня якості послуг, у переважній більшості випадків свідомо занижують оцінки, оскільки вони немотивовані витратити час та об'єктивно оцінювати роботу фінансової установи. У результаті, компанії отримують результати анкетування, які не відповідають діяльності і, відповідно, спрямовують зусилля на вирішення усіх окреслених опитуваннями проблем замість того, щоб концентруватися на реалізації заходів щодо усунення реальних недоліків. З огляду на це, пропонуємо АТ КБ "Приватбанк" мотивувати клієнтів об'єктивно відповідати на запитання, пропонуючи їм за участь в опитування матеріальні стимули, якими можуть виступати знижені на певний проміжок часу комісійні.

Зміна формату отримання відгуків від клієнтів сприятиме виявленню тих проблем, які фактично обумовлюють негативне сприйняття споживачами послуг банку. Таким чином, формат роботи зі споживачами має включати

первинне опитування, за участь в якому споживач отримає додаткові переваги у вигляді зниження комісійних, час на узагальнення результатів та роботу над вдосконаленням, та вторинне опитування, яке дозволить переконати споживача у тому, що його відгуки було взято до уваги, а зауваження враховано при формуванні стратегії розвитку банку зображено на рис. 2.2.

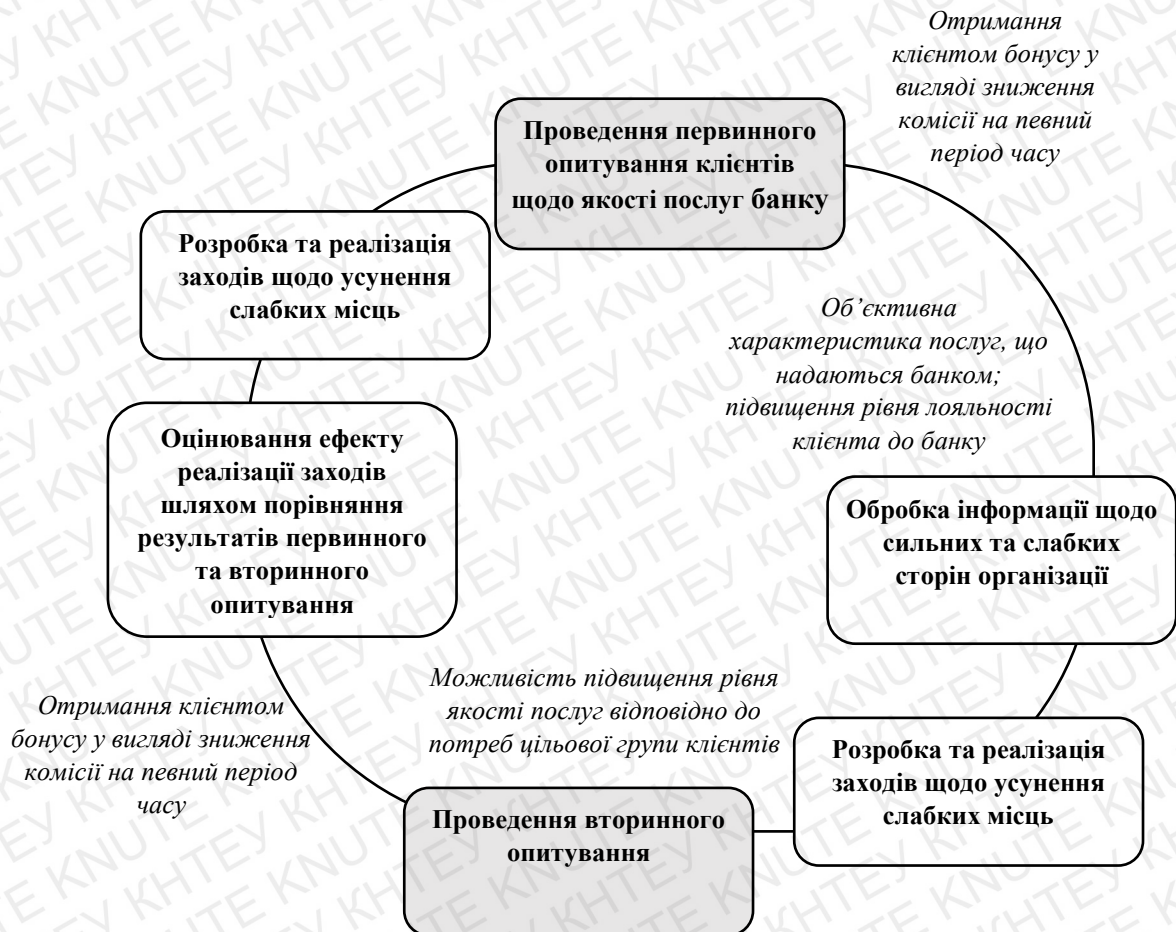


Рисунок 2.2. Схема процесу роботи АТ КБ "Приватбанк" зі споживачами в умовах вдосконалення інноваційної діяльності

Джерело: запропоновано автором

Важливим завданням інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк" на нинішньому етапі є збільшення кількості клієнтів і особливо тих, що користуються найбільш дорогими послугами банку. За даним напрямком робота може здійснюватися за двома альтернативними сценаріями: залучення нових клієнтів з числа фізичних осіб, а також посилення співпраці з

корпоративним сегментом. Таким чином, інноваційна діяльність АТ КБ "Приватбанк" має з одного боку орієнтуватися на співпрацю з бізнес-структурами, а з іншого – створювати можливості для підвищення інтересу приватних споживачів щодо користування послугами банку.

Розглядаючи корпоративний сегмент, необхідно відзначити, що АТ КБ "Приватбанк" доцільно концентрувати зусилля на розробці мобільних додатків та програмного забезпечення для спрощення роботи підприємств з рахунками у банку. Наразі така діяльність банком активно здійснюється, втім доцільним є розширення асортименту подібних рішень та посилення їх адаптації до вимог ринку.

Ще одним інноваційним інструментом, який доцільно реалізувати АТ КБ "Приватбанк", є впровадження платіжних карток без реквізитів. Основний конкурент АТ КБ "Приватбанк" у сфері інноваційної діяльності – Monobank – анонсував старт емісії карток без реквізитів з 15 жовтня 2019 р. такі картки характеризуватимуться високим ступенем надійності, оскільки навіть за умови втрати картки скористатися нею для здійснення платежу зможе лише її власник, оскільки вся необхідна для цього інформація буде зберігатися у його смартфоні.

На інноваційну діяльність АТ КБ «Приватбанк» впливає також спроможність банку імпортувати з-за кордону сучасне устаткування для обслуговування клієнтів, зокрема банкомати (Код УКТ ЗЕД 8472 90 30 00). Щороку кількість банкоматів, які імпортує банк, збільшується, оскільки, попри тенденцію до збільшення частки безготівкових операцій, попит на готівкові кошти є стабільно високим, а якість банківського обслуговування визначається у тому числі кількістю банкоматів.

Наразі вартість одного нового банкомату за кордоном коливається на рівні 2 – 2,5 тис. євро. Мито на товари групи 8472 90 30 00 відсутні. Поставку банкоматів банк здійснює на умові СІР Київ, таким чином, усі витрати, пов'язані з транспортуванням та страхуванням банкоматів при доставці в Україну бере на себе постачальник (угорська компанія Diebold Opteva) (табл. 2.2).

Наразі середня комісія за зняття готівкових коштів у банкоматі складає 0,1%, що, з огляду на те, що один банкомат поповнюється на день на 500 тис. грн., дозволяє банку отримати на рік 182,5 тис. грн.

Таблиця 2.2

Показники ефективності імпорту банкоматів АТ КБ «Приватбанк» за різних ставок комісії за зняття готівки

Показник	Формула для розрахунку	Значення показника
Контрактна вартість банкомату на умові СІР Київ, тис. євро.	-	2,50
Митна вартість банкомату, тис. грн	Контрактна вартість на умові СІР Київ* Курс Національного банку України на дату здійснення операції, грн/євро	70,00
ПДВ, тис. грн.	(Митна вартість + Мито)*0,2	13,44
Транспортно-логістичні в Україні, тис. грн.		10,00
Витрати, пов'язані з експлуатацією банкомату (на рік), тис. грн.	-	20,00
Обсяг комісії, отриманої банком за користування банкоматом за рік, тис. грн.	Обсяг коштів, що знімаються у банкоматі на день*Кількість днів* Ставка комісії	182,50
Ефект (прибуток до оподаткування) від імпорту банкомату, тис. грн.	Обсяг комісії - Митна вартість банкомату - Мито - ПДВ - Витрати, пов'язані з експлуатацією - Транспортно-логістичні в Україні	69,06
Коефіцієнт ефективності імпорту	Обсяг комісії/(Митна вартість банкомату - Мито - ПДВ - Витрати, пов'язані з експлуатацією - Транспортно-логістичні в Україні)	1,61
Чистий прибуток від імпорту, тис. грн.	Ефект від імпорту банкомата* ставку податку на прибуток	56,63
Коефіцієнт рентабельності імпорту	Чистий прибуток від імпорту/(Митна вартість банкомату - Мито - ПДВ - Витрати, пов'язані з експлуатацією - Транспортно-логістичні в Україні)	0,31

Джерело : розраховано автором

Окрім витрат, пов'язаних безпосередньо з імпортом банкоматів, банк несе видатки щодо транспортування банкомату від складу до місця його встановлення (у середньому, вартість таких витрат складає 10 тис. грн., оскільки банк здійснює встановлення банкоматів у різних регіонах країни). Окрім цього, банк також несе експлуатаційні витрати, пов'язані з заміною

кнопок, профілактикою механізмів тощо. Таким чином, коефіцієнт ефективності імпорту банкоматів на нинішніх умовах складає 1,61, а ефект у рік придбання банкомату – 69,06 тис. грн. Таким чином, у сфері підвищення комісії за зняття готівки банк має резерви підвищення ефективності, водночас таке збільшення не буде критичним для споживачів.

Також напрямом вдосконалення інноваційної діяльності банку є перехід до імпорту сенсорних банкоматів, які є зручнішими для клієнтів, а також вимагають менших, порівняно з кнопочними банкоматами, експлуатаційних витрат.

У попередньому параграфі у якості важливого напрямку вдосконалення інноваційної діяльності нами було також визначено розширення її периметру зокрема за рахунок операцій з іноземною валютою. Таким чином, пропонуємо АТ КБ "Приватбанк" розглянути можливість розширення програми «оплата частинами» на закордонні торговельні мережі (зокрема, великі центри продажу побутової техніки, аутлети тощо); створити валютні банкомати, у яких власники рахунків банку зможуть або зняти валюту зі свого рахунку (якщо їх рахунок є валютним); або за офіційним курсом банку придбати іноземну валюту з гривневого рахунку та отримати її у банкоматі. Наразі власники рахунків АТ КБ "Приватбанк" мають можливість придбати іноземну валюту за кошти на гривневому рахунку та покласти її на валютний рахунок, проте комбінування готівкових та безготівкових операцій є неможливим.

Таким чином, до заходів, які мають бути реалізовані АТ КБ "Приватбанк" для вдосконалення інноваційної діяльності, належать: використання послуги «таємний покупець» для виявлення сфер, у яких має відбуватися підвищення кваліфікації персоналу, та проведення тренінгів; вдосконалення системи роботи зі споживачами щодо підвищення рівня їх задоволення послугами банку; збільшення кількості корпоративних клієнтів шляхом розробки нових ІТ систем для спрощення роботи з банківськими рахунками, а також вдосконалення платіжної інфраструктури (Tap to Phone); розширення інноваційних послуг у сфері валютних операцій. Надані пропозиції схематично зображено на рис. 2.3.

На нинішньому етапі АТ КБ "Приватбанк" є одним з ключових банків для України і від його розвитку в значній мірі залежить стан та якість функціонування банківської системи у цілому.

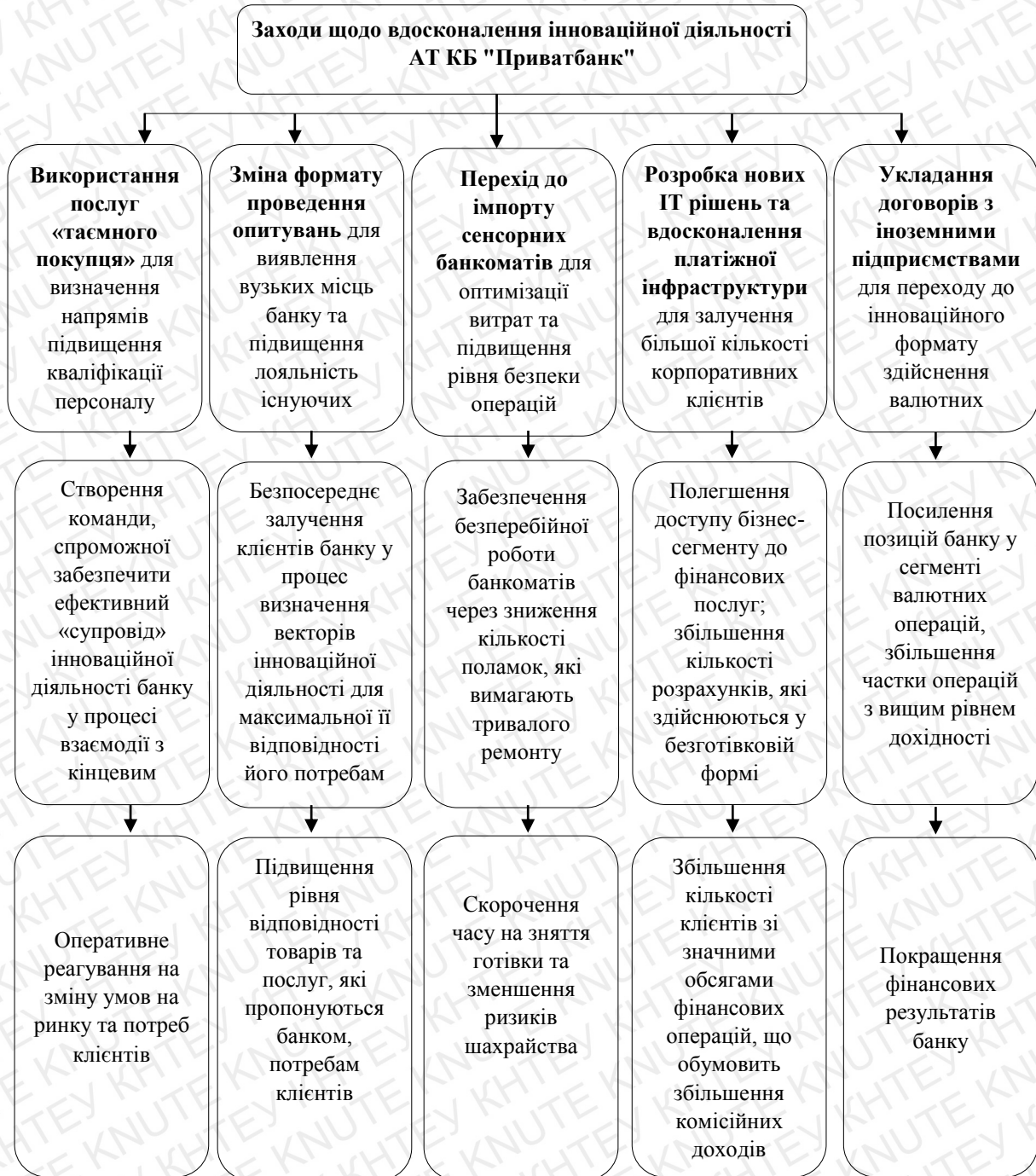


Рисунок 2.3. Заходи щодо вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк"

Джерело: складено автором

Таким чином, реалізації наданих нами рекомендацій дозволить стимулювати також інноваційну активність інших суб'єктів фінансового ринку, які, не маючи можливості самостійно приймати ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, наслідують поведінку банків-лідерів і, зокрема, АТ КБ "Приватбанк".

На наш погляд, за умови реалізації наданих рекомендацій банк матиме можливість істотно посилити позиції на ринку та покращити фінансові результати, що на нинішньому етапі є однією з його ключових завдань.

На наш погляд, впровадження наданих рекомендацій стане передумовою посилення позицій АТ КБ «Приватбанк» на вітчизняному ринку банківських послуг, а також покращить імідж банку як інноватора.

2.3. Прогнозування фінансових результатів АТ КБ "Приватбанк" після реалізації запропонованих заходів

У попередньому параграфі нами було обгрунтовано ряд заходів, націлених на вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк". До основних заходів, які мають бути реалізовані в межах стратегії, належать розробка нових програмних рішень для корпоративного сектору, вдосконалення системи комунікацій зі споживачами для вирішення існуючих проблем у сфері управління якістю послуг та підвищення рівня задоволення клієнтів співпрацею з банком, а також як зазначалося раніше доцільним буде імпортування банкоматів а саме сенсорних, які є зручнішими для клієнтів, а також вимагають менших, порівняно з кнопочними банкоматами, експлуатаційних витрат.

Якщо ж розглядати більш детально даний напрям вдосконалення інноваційної політики АТ КБ «Приватбанк» то імпорт саме сенсорних банкоматів, має вищий рівень безпеки порівняно з кнопочними аналогами (оскільки з них набагато важке скопіювати будь-які дані клієнта банку), а також характеризуються меншим рівнем експлуатаційних витрат (зважаючи, що

кнопочні банкомати вимагають постійної заміни кнопок, у той час як у сенсорних банкоматів ця проблема відсутня). Окрім цього, сенсорне устаткування створюється зі зміцненим склом монітору, таким чином такі АТМ рідше виводяться з експлуатації внаслідок пошкодженням екрану.

Як зазначалося, наразі АТ КБ «Приватбанк» має резерв підвищення ефективності імпорту банкоматів за рахунок зростання комісії (якщо таке зростання складе 0,5%, то для клієнтів банку воно буде невідчутним, водночас банк матиме можливість істотно збільшити показники ефективності імпорту (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Прогнозні показники ефективності імпорту банкоматів АТ КБ
«Приватбанк» у 2020 р.**

Показник	Факт 2019	Прогноз 2020 (кнопочні автомати Diebold Opteva, Угорщина)					Прогноз 2020 (сенсорні банкомати GIESECKE DEVRIEN, Данія)					
Комісія, отриманої банком за користування банкоматом, %	0,10%	0,11%	0,12%	0,13%	0,14%	0,15%	0,10%	0,11%	0,12%	0,13%	0,14%	0,15%
Контрактна вартість банкомату на умові СІР Київ, тис. євро.	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Митна вартість банкомату, тис. грн	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	78,40	78,40	78,40	78,40	78,40	78,40
ПДВ, тис. грн.	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68	15,68
Транспортно-логістичні в Україні, тис. грн.	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Витрати, пов'язані з експлуатацією банкомату (на рік), тис. грн.	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00	8,00
Обсяг комісії, отриманої банком за користування банкоматом за рік, тис. грн.	182,50	200,75	219,00	237,25	255,50	273,75	182,50	200,75	219,00	237,25	255,50	273,75
Ефект імпорту банкомату, тис. грн.	68,50	86,75	105,00	123,25	141,50	159,75	70,42	88,67	106,92	125,17	143,42	161,67
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,60	1,76	1,92	2,08	2,24	2,40	1,63	1,79	1,95	2,12	2,28	2,44
Чистий прибуток від імпорту, тис. грн.	56,17	71,14	86,10	101,07	116,03	131,00	57,94	72,91	87,87	102,84	117,80	132,77
Коефіцієнт рентабельності імпорту	0,31	0,39	0,47	0,55	0,63	0,71	0,30	0,38	0,46	0,54	0,62	0,70

Джерело: розраховано автором

Як видно з представленої таблиці, навіть за умови здійснення імпорту кнопочних банкоматів за умови зростання комісії банк матиме змогу істотно збільшити рівень ефективності – за комісії 0,15% ефект імпорту дорівнюватиме 159,75 тис. грн., а коефіцієнт ефективності складе 2,4.

Водночас, зважаючи на розглянуті вище характеристики сенсорних банкоматів та їх високий рівень надійності, нами було також здійснено оцінку показників ефективності їх імпорту.

Провідним виробником сенсорних банкоматів є дацька компанія GIESECKE DEVRIEN. Їх вартість є вищою порівняно з вартістю кнопочних банкоматів (на умові СІР Київ вона складає 2,8 тис. євро). Таким чином, за існуючої комісії (0,1%) коефіцієнт ефективності імпорту складе 1,63, а ефект операції – 70,42 тис. грн. Втім, якщо комісії банку складе 0,11% (тобто зростання буде абсолютно невідчутним для клієнта банку), коефіцієнт ефективності складе 1,79, а ефект – операції – 88,67 тис. грн. у перший рік експлуатації. За умови збільшення комісії до 0,15% ефект імпорту дорівнюватиме 161,91 тис. грн., а коефіцієнт ефективності – 2,44. Отже, на наш погляд, пропозиція стосовно поступового переходу до імпорту сенсорних банкоматів з огляду на вищу ефективність їх придбання та більшу безпеку для клієнтів є обґрунтованою.

Пропозиція щодо розширення кількості корпоративних клієнтів вимагає від банку стартових витрат, які полягатимуть в розробці власне концепції надання такого роду послуг у межах існуючої стратегії, оформлення презентаційних матеріалів та проведення переговорів з потенційними клієнтами. Так, формування комплексу заходів має бути покладене на працівників технологічного відділу, розробка рекламних матеріалів – на працівників маркетингового відділу, проведення переговорів – на працівників збутового відділу.

З огляду на те, що АТ КБ "Приватбанк" використовує проектний підхід при роботі з корпоративними клієнтами, додаткові витрати банку складатимуть

витрати на оплату праці членів проектної групи – у середньому – 5 тис грн. на особу на місяць (склад проектної групи – 12-15 осіб), та розробку і друк рекламних матеріалів (200 тис грн.). Таким чином, валові витрати АТ КБ "Приватбанк" на реалізацію даної пропозиції складатимуть в 1,1 млн грн.

Самі проекти мають розроблятися виходячи з потреб конкретного підприємства-клієнта, або опитування потенційних клієнтів, таким чином заздалегідь ефективність їх реалізації оцінити неможливо. Головним фактором на користь розширення асортименту за рахунок зазначених «корпоративних рішень» є те, що усі технології, які необхідні для реалізації запропонованих проектів, сьогодні використовуються АТ КБ "Приватбанк" у додатку Приват24, тому витрат, які можуть бути віднесені банком до інвестиційних в даному випадку не буде.

До заходів, які були нами запропоновані для вдосконалення інноваційної діяльності належить вдосконалення системи роботи з відгуками клієнтів. Реалізації даної пропозиції не вимагатиме від банку додаткових витрат, оскільки мотивування клієнтів здійснюватиметься за рахунок надання їм знижок. Витрати банку можна оцінити як «втрачену вигоду», яку нами було розраховано на основі даних про середньомісячні доходи банку. Зважаючи на те, що опитування проводитиметься не серед усіх клієнтів, а серед представників різних сегментів (серед них близько 20% споживачів послуг банку), реалізація наданої пропозиції буде економічно обґрунтованою.

Для доцільності реалізації наданих пропозицій нами було розраховано прогнозні фінансові результати АТ КБ "Приватбанк" на 2020 – 2023 рр. за умови незмінності підходів до інноваційної діяльності та за умови реалізації заходів, які були нами запропоновані для її удосконалення. На першому етапі методом екстраполяції нами було розраховано фінансові результати банку за першим сценарієм. При цьому для здійснення розрахунків використовувалися дані про тенденції зміни доходів та витрат АТ КБ «Приватбанк» у 2014 – 2018 рр. та розраховані на їх основі середньорічні темпи їх зростання (рис. 2.4).

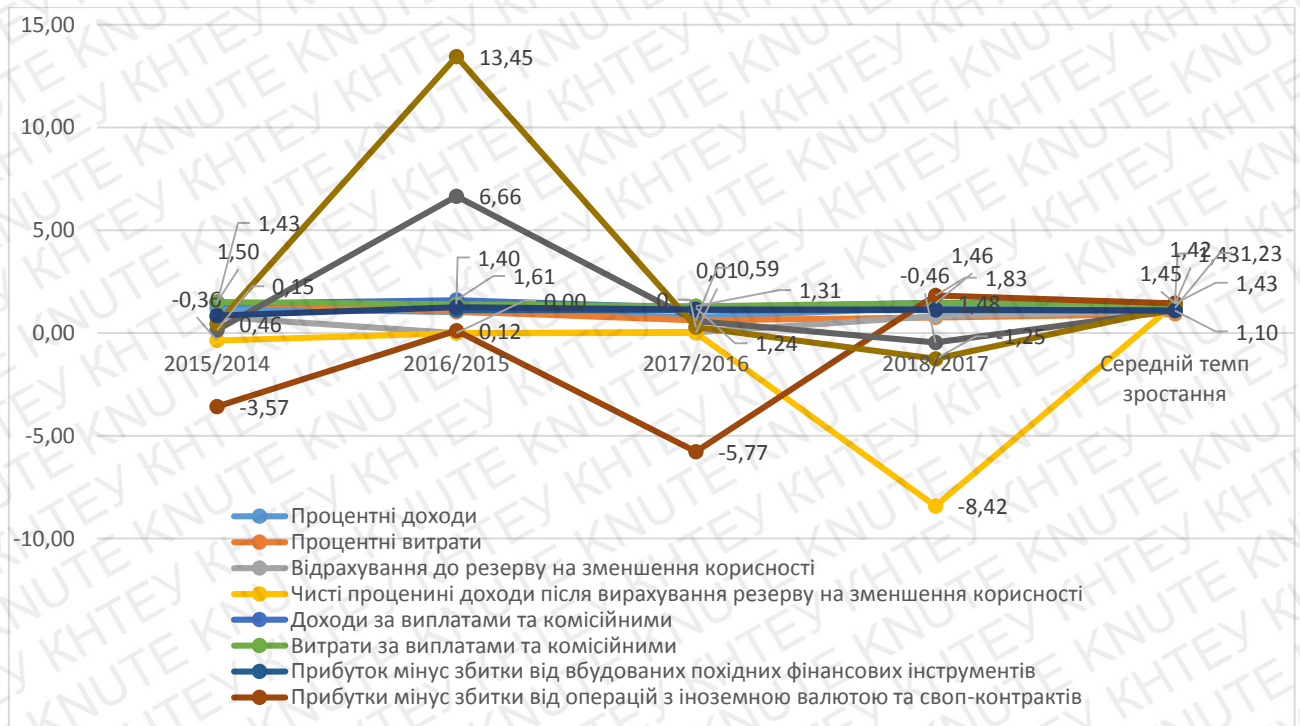


Рисунок 2.4. Динаміка зміни доходів та витрат АТ КБ «Приватбанк» у 2014 – 2018 рр.

Джерело: розраховано автором за [20]

Було виявлено, що за умови збереження існуючих тенденцій спостерігатиметься зростання обсягів процентного доходу до 41340 млн грн у 2022 р., при цьому процентні витрати зростатимуть повільніше і складуть у 2022 р. 11946 млн грн. Відповідно, обсяги чистого процентного доходу банку збільшаться до 2022 р. на 12637 млн грн. Комісійні доходи банку також матимуть тенденцію до зростання навіть за умови збереження існуючих тенденцій: у 2022 р. їх обсяг складатиме 96561 тис. грн. Комісійні витрати будуть істотно нижчими (хоча темп їх зростання прогнозується на рівні 41% на рік) та складуть 20052 млн грн.

Загалом, навіть за незмінності підходів до інноваційної діяльності протягом наступних років можна очікувати на істотне покращення фінансових результатів банку: у 2022 р. прогнозний обсяг чистого прибутку АТ КБ "Приватбанк" складе 127449 млн грн.

За умови реалізації наданих пропозицій відбудеться зростання комісійних доходів та витрат банку на 20% внаслідок збільшення кількості користувачів інноваційних послуг та продажу телефонів. Окрім цього очікуємо, що дохід від операцій з іноземною валютою збільшиться на 5% (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Прогноз фінансових результатів АТ КБ "Приватбанк" у 2020 – 2023 рр.

за умови реалізації наданих пропозицій, млн грн

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Процентні доходи	30754	36052	37735	39497	41340	5298	1683	1761	1844	10586
Процентні витрати	13996	14646	13684	12785	11946	650	-962	-899	-840	-2050
Чистий процентний дохід	16758	21406	24051	26711	29395	4648	2645	2660	2683	12637
Відрахування до резерву на зменшення корисності	6089	6500	6939	7407	7907	411	439	468	500	1818
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	10669	15230	21742	31038	44308	4561	6512	9296	13270	33639
Доходи за виплатами та комісійними	19590	32837	56454	80879	115873	13247	23617	24426	34994	96283
Витрати за виплатами та комісійними	4402	7048	11985	16982	24062	2646	4936	4997	7081	19660
Прибуток мінус збитки від вбудованих похідних фінансових інструментів	0	3910	4379	4905	5493	3910	469	525	589	5493
Прибуток мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів	1983	2870	4361	6312	9135	887	1491	1951	2823	7152
Прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти	1145	1385	1524	1676	1844	240	139	152	168	699
Інші прибутки/збитки банку	-2089	4312	5314	6012	6990	6401	1002	698	978	9079
Адміністративні та інші операційні витрати	14041	15304	16681	18182	19818	1263	1377	1501	1636	5777
Прибуток до оподаткування	12855	39178	96098	129777	177065	26323	56920	33679	47288	164210
Витрати/кредит з податку на прибуток	9	145	20181	27253	37184	136	20036	7072	9930	37175
Чистий прибуток за рік	12846	39033	75918	102524	139881	26187	36884	26606	37358	127035

Джерело: розраховано автором

За таких умов можна прогнозувати, що комісійні доходи АТ КБ "Приватбанк" у 2022 р. складуть 115873 млн грн, комісійні витрати – 24062 млн грн, прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів – 9135 млн грн, і чистий прибуток за рік, відповідно, 139881 млн грн, що на 10% більше за показник, який було отримано методом екстраполяції.

Таким чином, здійснені розрахунки засвідчили, що впровадження наданих нами рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк" дозволить істотно покращити фінансові результати банку. Окрім цього, реалізація сформованих у роботі пропозицій позитивно вплине на імідж банку, дозволить йому збільшити число клієнтів та закріпити за собою звання провідного банку України.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Попри те, що інноваційна діяльність АТ КБ "Приватбанк" є достатньо успішною, з огляду на динамічні зміни у бізнес-середовищі, а також інтенсивний розвиток фінансових технологій, банк має резерви для постійного вдосконалення та розвитку.

Нами було виявлено, що до основних напрямів, у яких доцільно розвивати інноваційну діяльність, належать: операції (підходи до обслуговування клієнтів, платіжна інфраструктура, асортимент послуг, у тому числі не пов'язаних прямо з банківським обслуговуванням); маркетинг (комунікації зі споживачами, зокрема, система зворотного зв'язку, позиціонування банку на ринку); персонал (виявлення слабких місць та вдосконалення навиків та знань персоналу щодо інноваційних продуктів банку); валютні операції (створення інноваційних банківських продуктів, що охоплюють сферу валютно-фінансових операцій).

На наш погляд, до найбільш цікавих проектів, які доцільно реалізувати АТ КБ "Приватбанк" у контексті вдосконалення інноваційної діяльності належать: впровадження технології Tap to Phone, яка дозволить використовувати смартфон у якості платіжного терміналу; емісія карток без реквізитів; створення «валютних банкоматів», де клієнти банку зможуть зняти іноземну валюту з власного валютного рахунку або придбати її, використавши гривневий рахунок; розширення програми «оплата частинами» на ринки зарубіжних країн.

Здійснені нами розрахунки засвідчили, що навіть за умови збереження існуючих тенденцій протягом наступних років можна очікувати на істотне покращення фінансових результатів АТ КБ "Приватбанк" та збільшення обсягів його чистого прибутку. Втім реалізація наданих пропозицій дозволить банку збільшити обсяги комісійних доходів, що сприятиме подальшому нарощуванню прибутків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

АТ КБ «Приватбанк» є одним з найбільш прогресивних банків України, послугами якого користуються більше половини населення України. За даними Огляду фінансового сектору за 9 місяців 2019 р., частка АТ КБ «Приватбанк» на ринку України за обсягом активів складає 27,6%.

За досліджуваний період вартість майнових ресурсів банку збільшилася з 229036 млн грн до 278120 млн грн, при чому за виключенням 2016 року таке зростання було постійним. При цьому частка кредитів і авансів клієнтів, яка у 2014-2015 рр. була основною статтею активу банку та складала 70,66% і 71,05% відповідно, у 2018 р. забезпечувала лише 18,03% майнових ресурсів

Обсяги капіталу за останні 5 років збільшився з 25733 млн грн до 31575 млн грн, у той час як вартість зобов'язань збільшилася з 203303 млн грн до 246545 млн грн. У цілому, нині за рахунок зовнішніх джерел фінансується понад 88,65% активів банку, при чому на 31.12.2018 р. було зафіксовано найнижче значення зобов'язань у питомій вазі капіталу банку.

За виключенням 2017 р. у банку спостерігалось постійне зростання процентних доходів. У 2018 р. було отримано 30754 млн грн, що на 5130 млн грн більше за показник 2014 р. При цьому у 2017-2018 рр. мало місце зменшення процентних витрат (у 2018 р. вони склали 13996 млн грн), що дозволило АТ КБ «Приватбанк» збільшити чистий процентний дохід з 7258 до 16758 млн грн. Операції з іноземною валютою та своп-контрактами приносили банку прибуток у 2014 та 2017-2018 рр., при чому за останні роки спостерігалось зростання його обсягів (у 2018 р. банком було отримано 1983 млн грн). За виключенням 2015 р. АТ КБ «Приватбанк» також мав інші доходи, при чому порівняно з 2014 р. їх обсяг збільшився на 1545 млн грн та склав у 2018 р. 1570 млн грн. Як наслідок, за виключенням 2016 р. АТ КБ «Приватбанк» був прибутковим, у той час як у 2016 р. було понесено збиток в обсязі 177796 млн грн.

Аналіз нормативів ліквідності АТ КБ «Приватбанк» свідчить, що на нинішньому етапі усі з них перевищують встановлені Національним банком України нормативи, при цьому за останні роки відбулися зміни у їх значеннях.

У той самий час динаміка показників рентабельності АТ КБ «Приватбанк» свідчить, що протягом останніх років має місце поступове покращення фінансового стану банку та його відновлення після кризи 2015 р., коли показник збитковості діяльності банку складав -559,71%.

Інноваційна діяльність АТ КБ «Приватбанк» є ключовим фактором його розвитку на нинішньому етапі. Основними напрямками впровадження інновацій банку є: вдосконалення процесу обслуговування споживачів з використанням інноваційних технологій, використання Fintech для надання інноваційних фінансових послуг та оптимізація витрат за рахунок впровадження інновацій в операційні процеси банку. При цьому усе зазначення здійснюється у банку на основі аналізу потреб внутрішніх та зовнішніх клієнтів (працівників і персоналу), що забезпечує високу ефективність інноваційної діяльності.

На нинішньому етапі комісійні доходи банку істотно перевищують як комісійні, так і адміністративні витрати, таким чином фінансові ресурси, отримані внаслідок використання споживачами інноваційних фінансових послуг, істотно перевищують витрати банку на їх розробку і надання. Це свідчить про високу ефективність інноваційної діяльності і перспективність її здійснення у АТ КБ «Приватбанк». Попри те, що інноваційна діяльність АТ КБ "Приватбанк" є достатньо успішною, з огляду на динамічні зміни у бізнес-середовищі, а також інтенсивний розвиток фінансових технологій, банк має резерви для постійного вдосконалення та розвитку.

До основних напрямів, у яких доцільно розвивати інноваційну діяльність, належать: операції (підходи до обслуговування клієнтів, платіжна інфраструктура, асортимент послуг, у тому числі не пов'язаних прямо з банківським обслуговуванням); маркетинг (комунікації зі споживачами, зокрема, система зворотного зв'язку, позиціонування банку на ринку); персонал (виявлення слабких місць та вдосконалення навиків та знань персоналу щодо

інноваційних продуктів банку); валютні операції (створення інноваційних банківських продуктів, що охоплюють сферу валютно-фінансових операцій).

На наш погляд, до найбільш цікавих проектів, які доцільно реалізувати АТ КБ "Приватбанк" у контексті вдосконалення інноваційної діяльності належать: імплементація технології Tap to Phone для використання смартфона у якості платіжного терміналу; емісія карток без реквізитів, що істотно підвищить рівень захисту цього платіжного інструменту; розширення програми «оплата частинами» на ринки зарубіжних країн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко Л.П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку/Л.П. Бондаренко, М.П. Політило// інвестиції: практика та досвід, 2018. - № 3. – С. 5-8.
2. Дубчак Л.В. Інформаційні системи і технології в банківській діяльності [Текст] : навч. посіб. / Дубчак Л. В., Ключко Л. А., Свириденко В. Ю. ; Держ. податк. служба України, Нац. ун-т держ. податк. служби України. - Ірпінь : Вид-во НУДПСУ, 2016. - 246 с.
3. Золотарьова О.В. Інноваційні банківські продукти та специфіка їх упровадження в Україні/ О.В. Золотарьова, А.А. Чекал// Науковий вісник Херсонського державного університету, 2016. – Випуск 16. Частина 1. – С. 112-115.
4. Ковальчук К.Ф. Міжнародні кредитно-розрахункові та валютні операції [Текст] : навч. посіб. /К.Ф. Ковальчук. Д.Є. Козенко, Ю.Г. Момот. - Київ : Центр учбової літератури, 2013. - 150 с.
5. Лапко О.О. Інноваційні механізми ритейлу в банківському секторі України/ О.О. Лапко, А.М. Демченко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. — 2015. — № 2. — С. 65-72.
6. Лебідь О.В. Міжнародні розрахунки і валютні операції [Текст] : навч. посіб. [для студентів спец. 8.03050802 "Банківська справа"] / Лебідь О. В. ; Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. - 199 с.
7. Никоненко О. Місце та роль інноваційної діяльності у ЗЕД підприємства / О. Никоненко //Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: зб. наук. студ. /відп. ред. Т.М. Мельник. — Київ: Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2019. — Ч2. — С. 60-66.
8. Рахман М.С. Маркетингові інновація як засіб вдосконалення банківських послуг України / М.С. Рахман, Д.В. Мангушев // Вісник Харківського

- Національного Університету ім. В.Н. Каразіна. Сер. "Економічна". — 2016. — Вип. 90. — С. 51-63.
9. Рошило В.І. Інновації в банківській сфері / В.І. Рошило // Аналітично-інформаційний журнал "Схід". Економічні науки. — 2016. — №2. — С. 15-20.
 10. Ткаченко Ю. Сучасні технології як основа інноваційної моделі розвитку банківського бізнесу/ Ю.В. Ткаченко, Л.А. Зверук// Економічна теорія та право, 2018. - №2(23). – С. 26-41.
 11. Управління продажем банківських послуг [Текст] : навч. посіб. / [Т. А. Васильєва та ін.] ; за заг. ред. Т. А. Васильєвої, Я. М. Кривич ; Сум. держ. ун-т. - Суми : Сумський державний університет, 2016. - 226 с.
 12. Чайковський Я. Банківські інновації: перспективи та загрози електронних банківських послуг/ Я. Чайковський, Я. Ковальчук// Світ фінансів, 2018. - № 4(57). – С. 121-136.
 13. Денисенко М. Вдосконалення та впровадження інноваційних банківських послуг на прикладі ПАТ КБ «Приватбанк»/ М.П. Денисенко, Н.Д. Лаконова// Ефективна економіка, 2017. - №11 [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5913>
 14. Кушніренко О.М. Організаційно-економічний механізм управління інноваційним оновленням матеріально-технічної бази виробництва/ О.М. Кушніренко// Економіка. Управління. Інновації. - 2009. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2009_1_13
 15. Огляд банківського сектору за серпень 2019 р. [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-serpen-2019-roku>
 16. Оновлений рейтинг АТ КБ «Приватбанк» [електронний ресурс]. – Режим доступу: http://my-banks.info/banks_privat_novosti_onovleno-reitingi-pat-privatbank/
 17. Офіційний сайт Monobank [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.monobank.com.ua>

18. ПАТ «Ощадбанк» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/ua>
19. Сайт АТ «АЛЬФА-БАНК» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://alfabank.ua>
20. Сайт АТ КБ «Приватбанк» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://privatbank.ua>
21. Сайт АТ «ПУМБ» [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://about.pumb.ua>
22. Сайт Національного Банку України [електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bank.gov.ua
23. Шуба М.В. Світові тренди банківських інновацій / М.В. Шуба, А.О. Рудник // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — №12. — 2015. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4638>
24. Credit Agricole Bank [електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://credit-agricole.ua>
25. Safest Banks In The World 2018. Country Winners [електронний ресурс]. – режим доступу: <https://www.gfmag.com/magazine/november-2018/safest-banks-by-country>
26. https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Navch_pos_BP.pdf

Додаток А

Динаміка активів АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн

Стаття балансу	Вартість, млн грн					Абсолютне відхилення				
	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	19582	35609	30159	25300	27360	16027	-5450	-4859	2060	7778
Інші фінансові активи, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	0	238	0	0	0	238	-238	0	0	0
Заборгованість банків	15585	3689	0	2903	0	-11896	-3689	2903	-2903	-15585
Кредити та аванси клієнтам	161830	195339	32615	38335	50140	33509	-162724	5720	11805	-111690
Інвестиційні цінні папери:	1910	2826	64409	126676	180120	916	61583	62267	53444	178210
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	0	0	0	0	86244	0	0	0	86244	86244
- наявні для продажу	1262	2060	64409	90354	0	798	62349	25945	-90354	-1262
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	0	0	0	0	79299	0	0	0	79299	79299
- утримуються до погашення	648	766	0	36322	0	118	-766	36322	-36322	-648
- за амортизованою собівартістю	0	0	0	0	14577	0	0	0	14577	14577
Вбудовані похідні фінансові активи	19978	30673	27044	34336	0	10695	-3629	7292	-34336	-19978

Передоплата з поточного податку на прибуток	146	102	182	184	184	-44	80	2	0	38
Гудвіл	61	82	0	0	0	21	-82	0	0	-61
Інвестиції в асоційовану компанію	0	0	216	0	0	0	216	-216	0	0
Інвестиційна нерухомість	0	0	691	3648	3340	0	691	2957	-308	3340
Приміщення, вдосконалення орендованого майна, обладнання та нематеріальні активи	4098	4651	3472	3376	3843	553	-1179	-96	467	-255
Інші фінансові активи	862	289	2679	2981	2756	-573	2390	302	-225	1894
Інші активи	914	1238	9585	8815	8899	324	8347	-770	84	7985
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	0	6	8782	7069	1361	6	8776	-1713	-5708	1361
Активи, утримувані для продажу	4070	192	0	117	117	-3878	-192	117	0	-3953
Всього активів	229036	274934	179834	253740	278120	45898	-95100	73906	24380	49084

Примітка: дані на 31.12.14 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2015 р. Дані на 31.12.15 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2016 р. Дані на 31.12.16, 31.12.17 та 31.12.2018 рр. представлено відповідно до фінансової звітності за 2018 р.

Джерело : складено автором згідно фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк» за [20]

Додаток Б

Динаміка грошових коштів АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн

Стаття балансу	Вартість, млн грн					Абсолютне відхилення				
	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Грошові кошти в касі	8243	12050	12101	14256	15905	3807	51	2155	1649	7662
Залишок на рахунку в Банку Латвії	1403	4793	0	0	0	3390	-4793	0	0	-1403
Залишок на рахунку в НБУ	231	3766	5644	4766	6061	3535	1878	-878	1295	5830
Залишок на рахунку та обов'язкові резерви в Центральному банку Кіпру	147	168	1505	1775	1682	21	1337	270	-93	1535
Кореспондентські рахунки та депозити "овернайт" в банках:										
України	0	0	406	11	5	0	406	-395	-6	5
ОЕСР	0	13910	10483	4461	3549	13910	-3427	-6022	-912	3549
Інших країн, крім ОЕСР	9558	922	20	31	173	-8636	-902	11	142	-9385
Резерв під очікувані кредитні збитки в мажх 12 місяців	0	0	0	0	15	0	0	0	15	15
Всього грошових коштів та їх еквівалентів та обов'язкових резервів	19582	35609	30159	25300	27390	16027	-5450	-4859	2090	7808

Примітка: дані на 31.12.14 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2015 р. Дані на 31.12.15 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2016 р. Дані на 31.12.16, 31.12.17 та 31.12.2018 рр. представлено відповідно до фінансової звітності за 2018 р.

Джерело : складено автором згідно фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк» за [20]

Додаток В

Динаміка структури активів АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн

Стаття балансу	Вартість, млн грн					Абсолютне відхилення				
	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Грошові кошти та їх еквіваленти та обов'язкові резерви	8,55	12,95	16,77	9,97	9,84	4,40	3,82	-6,80	-0,13	1,29
Інші фінансові активи, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	0,00	0,09	0,00	0,00	0,00	0,09	-0,09	0,00	0,00	0,00
Заборгованість банків	6,80	1,34	0,00	1,14	0,00	-5,46	-1,34	1,14	-1,14	-6,80
Кредити та аванси клієнтам	70,66	71,05	18,14	15,11	18,03	0,39	-52,91	-3,03	2,92	-52,63
Інвестиційні цінні папери:	0,83	1,03	35,82	49,92	64,76	0,19	34,79	14,11	14,84	63,93
- за справедливою вартістю через прибуток чи збиток	0,00	0,00	0,00	0,00	31,01	0,00	0,00	0,00	31,01	31,01
- наявні для продажу	0,55	0,75	35,82	35,61	0,00	0,20	35,07	-0,21	-35,61	-0,55
- за справедливою вартістю через інший сукупний дохід	0,00	0,00	0,00	0,00	28,51	0,00	0,00	0,00	28,51	28,51
- утримуються до погашення	0,28	0,28	0,00	14,31	0,00	0,00	-0,28	14,31	-14,31	-0,28
- за амортизованою собівартістю	0,00	0,00	0,00	0,00	5,24	0,00	0,00	0,00	5,24	5,24
Вбудовані похідні фінансові активи	8,72	11,16	15,04	13,53	0,00	2,43	3,88	-1,51	-13,53	-8,72
Передплата з поточного податку на прибуток	0,06	0,04	0,10	0,07	0,07	-0,03	0,06	-0,03	-0,01	0,00
Гудвіл	0,03	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,03	0,00	0,00	-0,03
Інвестиції в асоційовану компанію	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,12	-0,12	0,00	0,00
Інвестиційна нерухомість	0,00	0,00	0,38	1,44	1,20	0,00	0,38	1,05	-0,24	1,20
Приміщення, вдосконалення орендованого майна, обладнання та нематеріальні активи	1,79	1,69	1,93	1,33	1,38	-0,10	0,24	-0,60	0,05	-0,41
Інші фінансові активи	0,38	0,11	1,49	1,17	0,99	-0,27	1,38	-0,31	-0,18	0,61
Інші активи	0,40	0,45	5,33	3,47	3,20	0,05	4,88	-1,86	-0,27	2,80
Майно, що перейшло у власність банку як заставодержателя	0,00	0,00	4,88	2,79	0,49	0,00	4,88	-2,10	-2,30	0,49
Активи, утримувані для продажу	1,78	0,07	0,00	0,05	0,04	-1,71	-0,07	0,05	0,00	-1,73
Всього активів	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Примітка: дані на 31.12.14 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2015 р. Дані на 31.12.15 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2016 р. Дані на 31.12.16, 31.12.17 та 31.12.2018 рр. представлено відповідно до фінансової звітності за 2018 р. **Джерело :** розраховано автором за [Додаток А]

Додаток Д

Динаміка обсягів зобов'язань АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн

Стаття балансу	Вартість, млн грн					Абсолютне відхилення				
	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2018/2014
Заборгованість перед НБУ	18357	27079	18047	12394	9817	8722	-9032	-5653	-2577	-8540
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	3279	4476	2667	234	196	1197	-1809	-2433	-38	-3083
Кошти клієнтів	152053	191910	180651	212131	230997	39857	-11259	31480	18866	78944
Випущені боргові цінні папери	7987	9145	2	2	2	1158	-9143	0	0	-7985
Вбудовані похідні фінансові зобов'язання	10047	0	0	0	0	-10047	0	0	0	-10047
Поточне зобов'язання з податку на прибуток	7	0	1	3	6	-7	1	2	3	-1
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	784	1012	139	151	137	228	-873	12	-14	-647
Інші фінансові зобов'язання	0	0	1935	1689	2255	0	1935	-246	566	2255
Резерви та нефінансові зобов'язання	2189	2801	2552	3299	3135	612	-249	747	-164	946
Субординований борг	5450	9466	122	129	0	4016	-9344	7	-129	-5450
Зобов'язання, безпосередньо пов'язані з групами вибуття, утримуваними для продажу	3150	0	0	0	0	-3150	0	0	0	-3150
Усього зобов'язань	203303	245889	206116	230032	246545	42586	-39773	23916	16513	43242

Примітка: дані на 31.12.14 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2015 р. Дані на 31.12.15 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2016 р. Дані на 31.12.16, 31.12.17 та 31.12.2018 рр. представлено відповідно до фінансової звітності за 2018 р.

Джерело : складено автором згідно фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк» за [20]

Додаток Е

Динаміка обсягів власного капіталу АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн

Стаття балансу	Вартість, млн грн					Абсолютне відхилення				
	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Акціонерний капітал	18101	21257	50695	206060	206060	3156	29438	155365	0	187959
Емісійний дохід	20	23	23	23	23	3	0	0	0	3
Внески у капітал, отримані за випущені, але не зареєстровані нові акції	1000	0	111591	0	0	-1000	111591	-111591	0	-1000
Резерв переоцінки приміщень	588	568	842	804	722	-20	274	-38	-82	134
Нереалізований збиток/прибуток від інвестиційних цінних паперів	805	1493	521	-479	-3303	688	-972	-1000	-2824	-4108
Результат від операцій з акціонером	0	0	9934	12174	12174	0	9934	2240	0	12174
Резерв переоцінки валют	672	815	29	27	27	143	-786	-2	0	-645
Загальні резерви та інші фонди						0	0	0	0	0
Накопичений дефіцит/Нерозподілений прибуток	-3909	-4312	199919	194902	184129	-403	204231	-5017	-10773	188038
Чисті активи, що належать акцонеру Банка	25095	28468	-26284	23707	31574	3373	-54752	49991	7867	6479
Частка неконтролюючих учасників	638	577	1	1	1	-61	-576	0	0	-637
Всього капіталу	25733	29045	-26283	23708	31575	3312	-55328	49991	7867	5842

Примітка: дані на 31.12.14 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2015 р. Дані на 31.12.15 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2016 р. Дані на 31.12.16, 31.12.17 та 31.12.2018 рр. представлено відповідно до фінансової звітності за 2018 р.

Джерело : складено автором згідно фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк» за [20]

Додаток Ж

Динаміка структури пасивів АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн

Стаття балансу	Вартість, млн грн					Абсолютне відхилення				
	На 31.12.14	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Заборгованість перед НБУ	8,01	9,85	10,04	4,88	3,53	1,83	0,19	-5,15	-1,35	-4,49
Заборгованість перед банками та іншими фінансовими організаціями	1,43	1,63	1,48	0,09	0,07	0,20	-0,14	-1,39	-0,02	-1,36
Кошти клієнтів	66,39	69,80	100,45	83,60	83,06	3,41	30,65	-16,85	-0,55	16,67
Випущені боргові цінні папери	3,49	3,33	0,00	0,00	0,00	-0,16	-3,33	0,00	0,00	-3,49
Вбудовані похідні фінансові зобов'язання	4,39	0,00	0,00	0,00	0,00	-4,39	0,00	0,00	0,00	-4,39
Поточне зобов'язання з податку на прибуток	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відстрочене зобов'язання з податку на прибуток	0,34	0,37	0,08	0,06	0,05	0,03	-0,29	-0,02	-0,01	-0,29
Інші фінансові зобов'язання	0,00	0,00	1,08	0,67	0,81	0,00	1,08	-0,41	0,15	0,81
Резерви та нефінансові зобов'язання	0,96	1,02	1,42	1,30	1,13	0,06	0,40	-0,12	-0,17	0,17
Субординований борг	2,38	3,44	0,07	0,05	0,00	1,06	-3,38	-0,02	-0,05	-2,38
Зобов'язання, безпосередньо пов'язані з групами вибуття, утримуваними для продажу	1,38	0,00	0,00	0,00	0,00	-1,38	0,00	0,00	0,00	-1,38
Усього зобов'язань	88,76	89,44	114,61	90,66	88,65	0,67	25,18	-23,96	-2,01	-0,12
Акціонерний капітал	7,90	7,73	28,19	81,21	74,09	-0,17	20,46	53,02	-7,12	66,19
Емісійний дохід	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Внески у капітал, отримані за випущені, але не зареєстровані нові акції	0,44	0,00	62,05	0,00	0,00	-0,44	62,05	-62,05	0,00	-0,44
Резерв переоцінки приміщень	0,26	0,21	0,47	0,32	0,26	-0,05	0,26	-0,15	-0,06	0,00
Нереалізований збиток/прибуток від інвестиційних цінних паперів	0,35	0,54	0,29	-0,19	-1,19	0,19	-0,25	-0,48	-1,00	-1,54
Результат від операцій з акціонером	0,00	0,00	5,52	4,80	4,38	0,00	5,52	-0,73	-0,42	4,38
Резерв переоцінки валют	0,29	0,30	0,02	0,01	0,01	0,00	-0,28	-0,01	0,00	-0,28
Загальні резерви та інші фонди	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Накопичений дефіцит/Нерозподілений прибуток	-1,71	-1,57	111,17	76,81	66,20	0,14	112,74	-34,36	-10,61	67,91
Чисті активи, що належать акціонеру Банку	10,96	10,35	-14,62	9,34	11,35	-0,60	-24,97	23,96	2,01	0,40
Частка неконтролюючих учасників	0,28	0,21	0,00	0,00	0,00	-0,07	-0,21	0,00	0,00	-0,28
Всього капіталу	11,24	10,56	-14,62	9,34	11,35	-0,67	-25,18	23,96	2,01	0,12
Всього зобов'язань та капіталу	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Примітка: дані на 31.12.14 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2015 р. Дані на 31.12.15 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2016 р. Дані на 31.12.16, 31.12.17 та 31.12.2018 рр. представлено відповідно до фінансової звітності за 2018 р. **Джерело :** розраховано автором за [Додаток Д,Е]

Додаток 3

Динаміка фінансових результатів АТ КБ "Приватбанк" у 2014 – 2018 рр., млн грн

Показник	Вартість, млн грн					Абсолютне відхилення				
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Процентні доходи	25624	30640	31560	24485	30754	5016	920	-7075	6269	5130
Процентні витрати	18366	27861	29474	18373	13996	9495	1613	-11101	-4377	-4370
Чистий процентний дохід	7258	2779	2086	6112	16758	-4479	-693	4026	10646	9500
Відрахування до резерву на зменшення корисності	4689	3691	154536	7379	6089	-998	150845	-147157	-1290	1400
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	2569	-912	-152450	-1267	10669	-3481	-151538	151183	11936	8100
Доходи за виплатами та комісійними	4650	6660	10692	13211	19590	2010	4032	2519	6379	14940
Витрати за виплатами та комісійними	1092	1640	2298	3017	4402	548	658	719	1385	3310
Прибуток мінус збитки від вбудованих похідних фінансових інструментів	6722	6517	-23955	3491		-205	-30472	27446	-3491	-6722
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів	452	-1615	-188	1084	1983	-2067	1427	1272	899	1531
Прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти	-4154	-634	-4221	-2501	1145	3520	-3587	1720	3646	5299
Інші прибутки/збитки банку	950	434	5839	1671	-2089	-516	5405	-4168	-3760	-3039
Адміністративні та інші операційні витрати	9948	8420	10639	12240	14041	-1528	2219	1601	1801	4093
Прибуток до оподаткування	149	390	-177220	432	12855	241	-177610	177652	12423	12706
Витрати/кредит з податку на прибуток	-98	152	-576	26	9	250	-728	602	-17	107
Чистий прибуток за рік	247	238	-176644	406	12846	-9	-176882	177050	12440	12599

Примітка: дані на 31.12.14 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2015 р. Дані на 31.12.15 р. представлено відповідно до фінансової звітності за 2016 р. Дані на 31.12.16, 31.12.17 та 31.12.2018 рр. представлено відповідно до фінансової звітності за 2018 р.

Джерело : складено автором згідно фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк» за [20]

Динаміка нормативів ліквідності ПАТ КБ "Приватбанк"
у 2014 – 2018 рр., %

Показник	На 01.01. 2014	На 01.01. 2015	На 01.01. 2016	на 01.01. 2017	На 01.01. 2018	Нормативне значення
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	70,00	56,87	63,52	32,47	43,46	Не менше 20%
Норматив поточної ліквідності (Н5)	84,00	59,88	147,43	155,54	141,98	Не менше 40%
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	99,00	97,09	73,83	99,76	97,74	Не менше 60%

Джерело: дані з Інтернет ресурсу [16]

Додаток К



Алгоритм інноваційної діяльності АТ КБ "Приватбанк"

Джерело: запропоновано автором

Додаток Л

Прогноз фінансових результатів АТ КБ "Приватбанк" у 2020 – 2023 рр. за незмінності підходів до інноваційної діяльності, млн грн

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Процентні доходи	30754	36052	37735	39497	41340	5298	1683	1761	1844	10586
Процентні витрати	13996	14646	13684	12785	11946	650	-962	-899	-840	-2050
Чистий процентний дохід	16758	21406	24051	26711	29395	4648	2645	2660	2683	12637
Відрахування до резерву на зменшення корисності	6089	6500	6939	7407	7907	411	439	468	500	1818
Чисті процентні доходи після вирахування резерву на зменшення корисності	10669	15230	21742	31038	44308	4561	6512	9296	13270	33639
Доходи за виплатами та комісійними	19590	32837	47045	67399	96561	13247	14208	20355	29162	76971
Витрати за виплатами та комісійними	4402	7048	9987	14151	20052	2646	2939	4164	5901	15650
Прибуток мінус збитки від вбудованих похідних фінансових інструментів	0	3910	4379	4905	5493	3910	469	525	589	5493
Прибутки мінус збитки від операцій з іноземною валютою та своп-контрактів	1983	2870	4154	6011	8700	887	1284	1858	2689	6717
Прибутки мінус збитки від переоцінки іноземної валюти	1145	1385	1524	1676	1844	240	139	152	168	699
Інші прибутки/збитки банку	-2089	4312	5314	6012	6990	6401	1002	698	978	9079
Адміністративні та інші операційні витрати	14041	15304	16681	18182	19818	1263	1377	1501	1636	5777
Прибуток до оподаткування	12855	39178	88479	118826	161328	26323	49301	30348	42501	148473
Витрати/кредит з податку на прибуток	9	145	18581	24954	33879	136	18436	6373	8925	33870
Чистий прибуток за рік	12846	39033	69898	93873	127449	26187	30865	23975	33576	114603

Джерело : розраховано автором

