

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

**на тему: Диверсифікація банківських продуктів на ринку
фінансових послуг**

Виконав:

Кручан Артем Юрійович
студент спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та
страхування»

Керівник:

Самошкіна Ірина Дмитрівна
к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та
страхування

Рецензент:

Олійник Жанна Володимирівна
Завідувач ТББВ 10018/0166 філії -Сумського обласного
управління АТ «Ощадбанк»

Суми – 2023

АНОТАЦІЯ

Кручан А.Ю. Диверсифікація банківських продуктів на ринку фінансових послуг.

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», СНАУ, Суми - 2023 р. – Рукопис

У кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні та методичні аспекти диверсифікації банківських продуктів банківською установою. Визначено, що сучасні умови в банківській сфері вимагають від банків активного впровадження інноваційних продуктів і послуг. Це особливо важливо в нестабільній економічній і політичній ситуації, де привертання нових клієнтів стає основним завданням. В Україні, банківська інновація в основному виявляється у запровадженні нових банківських продуктів.

«Новий продукт» у контексті банківської сфери може означати як вдосконалення та оновлення існуючих банківських послуг, так і цілком нові продукти, які вперше надаються споживачам. Ці нові продукти можуть задовольняти потреби клієнтів більш ефективним чи раціональним способом, а також можуть породжувати нові потреби.

АТ КБ «ПриватБанк» є визнаним лідером серед банків в Україні та за її межами у сфері інновацій. Однією з найпопулярніших інновацій, доступних для населення, є їхній сервіс «Приват24». Однак справжнім піонером у впровадженні інноваційних продуктів є саме ПриватБанк, який розробив не менше ніж 19 мобільних додатків, призначених для різних типів користувачів і операцій.

Протягом 2020-2022 років АТ КБ «ПриватБанк» впроваджував численні інноваційні рішення, які виявились ефективними в привертанні нових клієнтів, зокрема, серед підприємців і фізичних осіб. За результатами дослідження, проведеного компанією СБР, «ПриватБанк» став основним банком для 70% підприємців та 45% фізичних осіб. Кількість клієнтів зросла на 3,9% серед підприємців та на 2,8% серед фізичних осіб.

Визначено ефективні напрями для розвитку інноваційної політики банку, зокрема у сферах обслуговування корпоративних та приватних клієнтів, а також взаємодії з іншими банками. Отримані результати свідчать про можливість підвищення рівня інноваційної діяльності з низького (6 балів) до помірного (11 балів), що призведе до зростання ефективності впровадження інноваційної політики на 17,6%. Для досягнення цього покращення були розроблені методичні рекомендації щодо формування інвестиційної політики банку в процесі інноваційної діяльності.

Пропонуємо впровадження нового банківського продукту під назвою «Валютна скарбничка», який відповідає інтересам наших потенційних клієнтів.

Ключові слова: банківський продукт, банківська послуга, диверсифікація, інноваційна політика, фінансовий ринок.

ANNOTATION

Kruchan A. Diversification of banking products on the market of financial services.

Qualification work on specialty 072 "Finance, banking and insurance", SNAU, Sumy - 2023 - Manuscript

The theoretical and methodical aspects of diversification of banking products by a banking institution are considered in the qualification work. It was determined that modern conditions in the banking sector require banks to actively introduce innovative products and services. This is especially important in an unstable economic and political situation, where attracting new customers becomes the main task. In Ukraine, banking innovation is mainly manifested in the introduction of new banking products. "New product" in the context of the banking sector can mean both the improvement and renewal of existing banking services, and completely new products that are provided to consumers for the first time. These new products may satisfy customer needs in a more efficient or rational way, and may also generate new needs.

«PrivatBank» is a recognized leader among banks in Ukraine and abroad in the field of innovation. One of the most popular innovations available to the public is their Privat24 service. However, the real pioneer in the introduction of innovative products is PrivatBank itself, which has developed no less than 19 mobile applications designed for different types of users and operations.

During 2020-2022, "PrivatBank" implemented numerous innovative solutions that proved to be effective in attracting new customers, in particular, among entrepreneurs and individuals. According to the results of the research conducted by the CBR company, "PrivatBank" became the main bank for 70% of entrepreneurs and 45% of individuals. The number of clients increased by 3.9% among entrepreneurs and by 2.8% among individuals.

Effective directions for the development of the bank's innovative policy have been determined, in particular in the areas of servicing corporate and private clients, as well as interaction with other banks. The obtained results indicate the possibility of increasing the level of innovative activity from low (6 points) to moderate (11 points), which will lead to an increase in the efficiency of the implementation of innovation policy by 17.6%. To achieve this improvement, methodical recommendations were developed for the formation of the bank's investment policy in the process of innovative activity.

Offer the introduction of a new banking product called "Currency piggy bank", which meets the interests of our potential customers.

Key words: banking product, banking service, diversification, innovation policy, financial market.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ...	10
РОЗДІЛ 2 ПОТОЧНИЙ СТАН ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «Приватбанк».....	20
2.2 Аналіз диверсифікації банківських продуктів АТ КБ «Приватбанк»	28
2.3 Оцінка ефективності диверсифікації банківських продуктів банківської установи.....	39
РОЗДІЛ 3 ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ	48
3.1 Концепція удосконалення інноваційної політики АТ КБ «Приватбанк» щодо диверсифікації банківських продуктів.....	48
3.2 Впровадження нового банківського продукту з використанням CRM- системи в банку.....	54
3.3 Прогнозні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за рахунок диверсифікації банківських продуктів	61
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	70
ДОДАТКИ.....	74
ДОДАТОК А	
ДОДАТОК Б	
ДОДАТОК В	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Світовий досвід засвідчує, що розвиток банківської системи можливий лише за умови максимальної диверсифікації банківських послуг, розроблення банками окремих продуктів для різних типів клієнтів. Максимальна гнучкість комерційних банків щодо задоволення потреб споживачів є передумовою потенційного зростання їх доходів, іміджу та довіри до них.

Диверсифікація як видів банківських продуктів, так і груп клієнтів, для яких вони розробляються, дає змогу банківським установам краще задовольнити потреби фізичних та юридичних осіб у банківському обслуговуванні та сформувати різні шляхи отримання доходів.

На сьогодні, банківська справа вимагає відповідності високим стандартам якості, положення на ринку, продукту, ноу-хау, а також інформаційної діяльності та звітності. Завдяки розвитку інформаційних технологій існує можливість обробки та передачі інформації в режимі реального часу за мінімальних витрат. Саме тому повсюди йде зниження цін на банківські продукти. Тобто, високі світові стандарти банківського обслуговування тягнуть за собою оптимізацію ціни банківських послуг.

Дослідженню теоретичних підходів впровадження нових банківських продуктів та їх ролі і значення в формуванні доходів банківських структур займалися відомі вітчизняні науковці, до них слід віднести зокрема праці наступних Андросова О. [1], Вядрова Н. [2], Ганзюк С. [4], Корнєєв Ю. [9], Островська Н. [16], Стефанчук Н. [22], та ін. Основні ідеї та положення, викладені у працях даних авторів, стали основою для подальшої розробки напрямів розвитку інноваційної діяльності у банківській сфері.

Однак, незважаючи на численні дослідження, недостатньо висвітленими залишаються шляхи вирішення проблем впровадження інновацій у сучасній банківській системі України.

Метою дослідження є узагальнення і розвиток науково - методичних основ, розробка інструментарію та практичних рекомендацій щодо диверсифікації банківських продуктів на ринку фінансових послуг.

Для досягнення мети в роботі поставлено й вирішено комплекс теоретичних, науково-методичних і практичних задач:

- проведено аналіз теоретичних з визначення сутності банківського продукту, банківської операції та банківської послуги;
- досліджено механізм впровадження нових банківських продуктів АТ КБ «Приватбанк»;
- проведено аналіз організаційно-економічного стану АТ КБ «Приватбанк»;
- досліджено поточний стан диверсифікації банківських продуктів банківської установи;
- проведено оцінку ефективності диверсифікації банківських продуктів АТ КБ «Приватбанк»;
- розглянуто пріоритетні напрямки диверсифікації банківських продуктів АТ КБ «Приватбанк».

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації банківських продуктів на ринку фінансових послуг.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних та практичних питань щодо диверсифікації банківських продуктів на ринку фінансових послуг.

Елементами наукової новизни одержаних результатів дослідження є розробка і обґрунтування пропозицій з удосконалення процесу диверсифікації банківських продуктів банківської установи, а саме рекомендації щодо впровадження нового банківського продукту з використанням CRM-системи.

Практичне значення одержаних результатів визначається обґрунтованими пропозиціями з удосконалення процесу диверсифікації банківських продуктів банківської установи, спрямованих на покращення результатів її діяльності.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань дослідження використано такі методи: групування та статистичних порівнянь – для оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства; аналізу і синтезу – для узагальнення інформації щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами; графічний і табличний – для наочного відображення результатів дослідження; абстрактно - логічний – для формування мети й завдань дослідження; комплексно-системний підхід.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є матеріали науково - практичних конференцій з проблем диверсифікації банківських продуктів на ринку фінансових послуг, законодавчі та інші нормативно - правові акти України, матеріали державних органів статистики, дані бухгалтерського обліку та фінансової звітності банківської установи, а також власні дослідження.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати виконаного наукового дослідження були представлені на: 1: Науково-практичній конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (25-28 квітня 2023 р.). Суми, 2023. 2. The 3th International scientific and practical conference «Theoretical aspects of education development» (January 24 - 27, 2023) Warsaw, Poland.2023.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 2 тези доповідей міжнародних науково-практичних конференцій.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 27 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 69 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 28 таблиць, 4 рисунків, 4 додатки

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

Розвиток світової економіки, політичні конфлікти та фінансові кризи створюють серйозні загрози для банківської системи України. Щоб вижити та процвітати в цьому непередбачуваному середовищі, українські банки повинні стати більш адаптивними до швидко змінних зовнішніх умов.

Створення та впровадження інноваційних банківських продуктів стає необхідністю, оскільки це дозволяє банкам отримувати конкурентні переваги, розробляти стратегії та впроваджувати програми змін в діяльності. Це схоже на систему колективних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети - підвищення якості обслуговування клієнтів з максимізацією економічної ефективності.

Враховуючи непередбачуваність зовнішніх умов, банки повинні активно працювати над розвитком та впровадженням новаторських рішень, які дозволять їм ефективно конкурувати і забезпечувати стабільність у складних умовах глобального ринку.

Сучасні умови в банківській сфері вимагають від банків активного впровадження інноваційних продуктів і послуг. Це особливо важливо в нестабільній економічній і політичній ситуації, де привертання нових клієнтів стає основним завданням. В Україні, банківська інновація в основному виявляється у запровадженні нових банківських продуктів.

В національних законодавчих документах не існує чіткого розмежування між термінами «банківський продукт», «банківська послуга» і «банківська операція». Зазвичай ці терміни вживаються як синоніми. В Законі України «Про банки і банківську діяльність» в терміні «банківські операції» наводяться різні дії банку на ринку, включаючи також поняття «операції» та «угоди», в яких враховуються також послуги. Національний банк України, при ліцензуванні

банків, також використовує термін «операції» для опису взаємодії банку на ринку, об'єднуючи в один список операції та послуги [3].

На нашу думку, логічним підходом є розгляд комплексу понять банківського продукту, банківської послуги та банківської операції як взаємопов'язаних елементів, що утворюють цілісну ієрархічну систему:

- банківські операції - це конкретні процедури, які створюють можливість реалізації банківських послуг. Вони є базовими будівельними блоками для надання різноманітних фінансових сервісів;

- банківські послуги - сукупність банківських операцій, які виконують працівники банку для надання конкретних фінансових послуг. Ці послуги можуть включати різні операції та транзакції, спрямовані на задоволення потреб клієнтів;

- банківський продукт - результат наданих банківських послуг, спрямований на задоволення конкретних потреб клієнта. Це може бути модифікований набір банківських та фінансових операцій, спрямований на вирішення певної проблеми або задоволення конкретного попиту клієнта.

Банківський продукт може бути інноваційною новою послугою або поєднанням традиційних банківських послуг, організованим у зручний технологічний ланцюг. Це сприяє розв'язанню конкретних проблем клієнта та задоволенню його потреб у повноцінному обслуговуванні.

«Новий продукт» у контексті банківської сфери може означати як вдосконалення та оновлення існуючих банківських послуг, так і цілком нові продукти, які вперше надаються споживачам. Ці нові продукти можуть задовольняти потреби клієнтів більш ефективним чи раціональним способом, а також можуть породжувати нові потреби [22].

Новий банківський продукт може бути одиничним або масовим. Одиничний продукт - це унікальний продукт, який має свої власні особливості та відзначається тим, що він розрахований на конкретну аудиторію клієнтів. Це може бути щось нове або модифікація існуючого продукту, що робить його відмінним від інших банківських послуг. Такі нововведення можуть бути

важливими для банку, оскільки вони не лише привертають нових клієнтів, але й можуть забезпечити можливості для росту та розвитку. Важливо, щоб такі нові продукти відповідали потребам споживачів та приносили конкретні переваги, які вирізнятимуть їх на ринку.

Масовий банківський продукт - це продукт, який не має вираженої індивідуальності і розрізняється лише за видами фінансових активів. Його створюють для широкого кола споживачів та інвесторів. Важливо розрізняти лімітовані та нелімітовані банківські продукти. Лімітований продукт має обмежений обсяг або кількість випуску, який встановлюється з урахуванням різних факторів, таких як статутний капітал банку та попит покупців.

Вимоги відповідності нового банківського продукту представимо на рисунку 1.1.

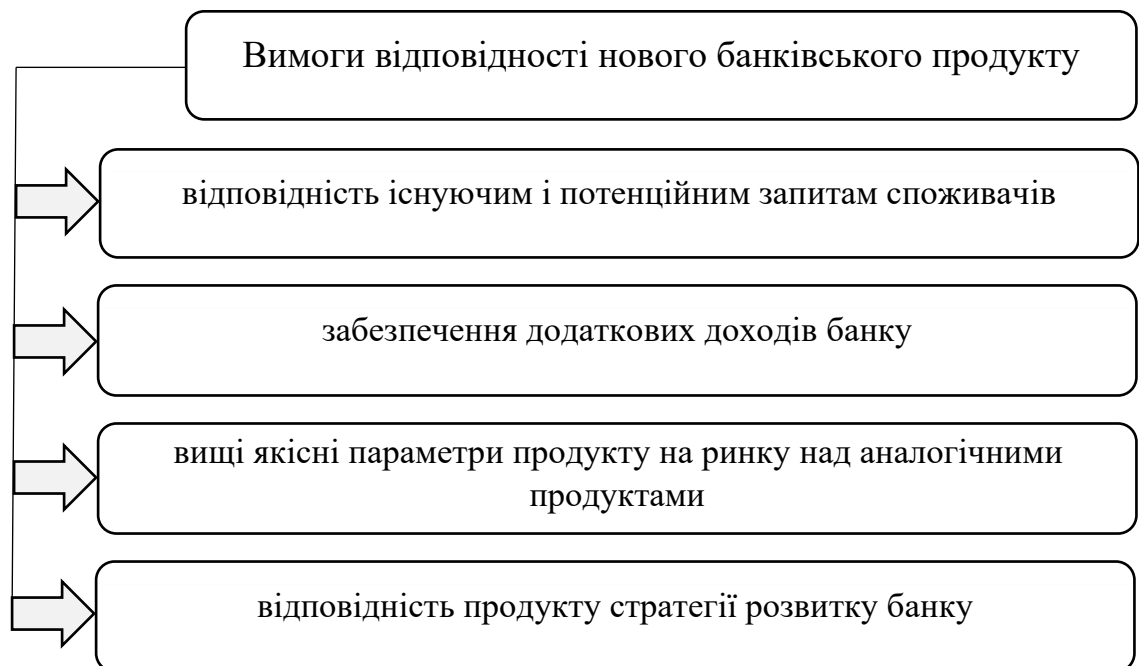


Рисунок 1.1 - Вимоги відповідності нового банківського продукту

Джерело: побудовано автором за [22]

Банківські продукти можна класифікувати за різними видами, такими як електронні грошові розрахунки з використанням пластикових карток, банкомати як частина електронної системи платежів, обслуговування клієнтів через Home

banking (банківське обслуговування вдома та на робочому місці), форфейтингові операції банків, форвардні опціони, операції «своп» та інші, такі як операції з поєднанням контокоррента з овердрафтом.

Важливою частиною розвитку банківського сектору в Україні є впровадження інноваційних продуктів, зміна сервісу та використання новітніх технологій. Це сприяє полегшенню процесів привертання клієнтів, особливо серед молодого покоління, а також переманюванню клієнтів від конкурентів. У подальшому розвитку ринку банківських послуг важливо, щоб банки були готові швидко адаптуватися до різноманітних потреб клієнтів. Активна готовність банків до адаптації є ключовим чинником для успішного розвитку банківської галузі в Україні.

Створення і впровадження банківського продукту має в основі задоволення потреб клієнтів. Важливо розуміти, що споживач не просто придбаває продукт через його характеристики, але шукає здатність цього продукту задовольняти конкретну потребу. Успішність діяльності банку на ринку визначається тим, наскільки ефективно він може пропонувати реальні вигоди своїм клієнтам через свої банківські продукти.

Одним із ключових завдань для учасників цього ринку є оптимізація структури існуючих банківських продуктів і послуг. Це означає збалансований підхід до їхньої рентабельності та різноманітності. Ефективна структура дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку. Крім того, важливо підтримувати оптимальне поєднання «старих» і «нових» банківських продуктів, тобто збалансовано поєднувати існуючі та нові пропозиції [2].

Банки зараз перебувають у процесі формування чіткого та єдиного уявлення про те, що таке банківський продукт і банківська операція. Для створення ефективної структури банківського продукту, яка відповідає цілям процесів маркетингу, аналізу потреб клієнтів, підбору продуктів, продажу, оформлення угод та сервісного обслуговування, визначають окремі ключові елементи.

Одним з базових елементів банківського продукту є базова технологія, яка визначає тип продукту. Ця технологія представляє собою сукупність банківських операцій, спрямованих на вирішення конкретних завдань при наданні банківських послуг клієнтам. До базових технологій належать:

- Поточні рахунки.
- Депозити та ощадні рахунки.
- Кредити.
- Карткові рахунки.
- Платіжні картки.
- Інтернет-банкінг [8].

Ці базові технології формують основу для створення різноманітних банківських продуктів, які відповідають різним потребам клієнтів та сприяють розвитку банківської діяльності.

Цей підхід до організації банківських продуктів полягає в тому, щоб розглядати їх як набір основних технологій з унікальним набором параметрів, таких як валюта, термін, мінімальна та максимальна суми, тип карти і т.д. Кожен тип банківського продукту відрізняється від іншого за кількістю та значенням цих базових параметрів.

Вядрова Н. класифікує банківські продукти на три групи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація банківських продуктів

Види банківських продуктів	Приклад банківського продукту
Традиційні	Кредитні, депозитні, розрахункові, інвестиційні продукти, випуск та обслуговування пластикових карт та ін.
Додаткові	Інкасація, конвертація валюти, зберігання і перевезення цінностей та ін
Нетрадиційні	Управління майном клієнта (довірчі продукти), факторингові, форфейтингові і лізингові продукти, консультаційні та інформаційні продукти і т. д.

Джерело: складено автором за [2]

Цей підхід дозволяє легко конфігурувати та швидко випускати на ринок нові продукти. Важливо, що такі заходи для просування нового продукту можна

проводити без страху втратити контроль над ефективністю, оскільки продукт можна налаштувати та протестувати до завершення всіх етапів в АБС, картковій системі, фронт-офісі тощо.

В сучасних умовах банківські установи в Україні пропонують різноманітні продукти, які можна розділити на різні категорії. Серед них розрахунково-касові послуги, посередницькі операції, депозитні вклади, міжбанківські операції, емісійні операції, комісійні послуги, кредитні продукти, інвестиційні можливості та засновницькі операції. Хоча цей перелік є стандартним, кожен банк може самостійно розширити або обмежити свою пропозицію, виходячи зі своїх стратегічних цілей та завдань.

Продуктова політика банку - це набір управлінських рішень, спрямованих на визначення конкретних продуктів, які банк пропонує, їх різноманітності та обсягах, з метою задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку, враховуючи внутрішні ресурси банку. Важливо враховувати, що кожен банк може розробляти унікальну продуктову політику, спрямовану на конкретний сегмент ринку або групу клієнтів.

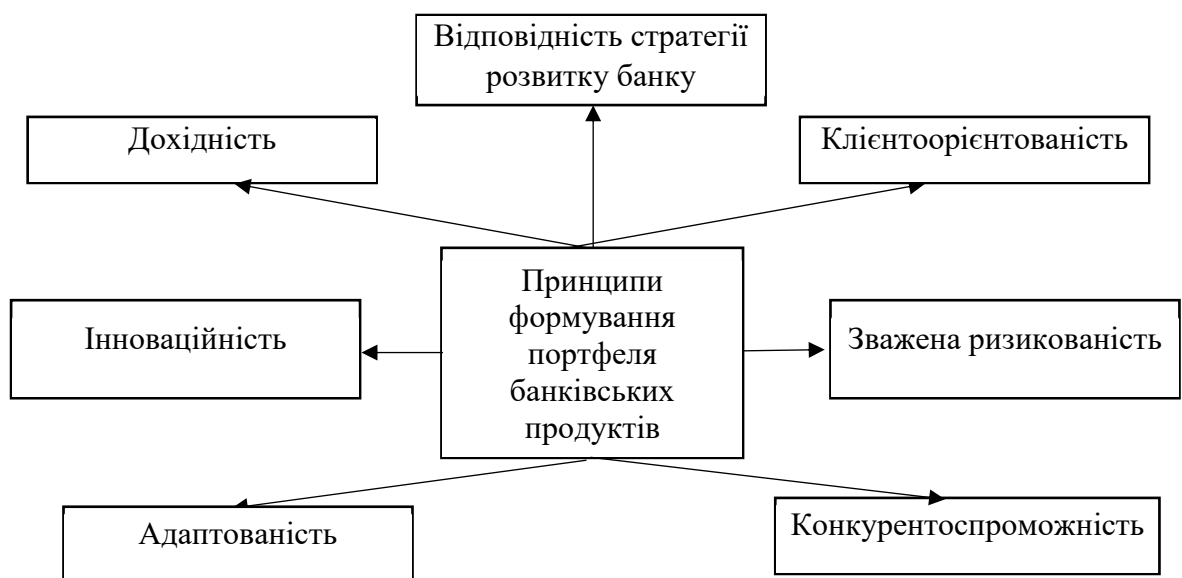


Рисунок 1.2 - Принципи формування портфеля банківських продуктів

Джерело: складено автором за [9]

Продуктова політика банку включає дві основні складові: наявні банківські продукти і послуги, а також стратегії розвитку продуктового ряду. Перша частина визначає, які конкретні продукти та послуги банк пропонує своїм клієнтам. Друга частина стосується стратегій розширення асортименту шляхом змін параметрів і структури існуючих продуктів, впровадження нових продуктів або ідентифікації та запровадження таких продуктів, які є популярними у інших банках, але ще не використовуються конкретним банком.

Українські банки активно взаємодіють із навколишнім середовищем, що безперервно впливає на їхню діяльність та змушує їх адаптуватися до змін. На рисунку 1.3. наведено ключові фактори, які мають суттєвий вплив на розвиток ринку банківських послуг в Україні.



Рисунок 1.3 - Зовнішні чинники впливу на ринок банківських послуг в Україні

Джерело: побудовано автором за [16]

Банківський портфель формується як сукупність усіх цих продуктів і послуг, і важливо дотримуватися принципів, щоб досягти бажаного рівня якості цього портфелю. Це може включати в себе оптимізацію параметрів і структури продуктів, впровадження новаторських продуктів і послуг, а також адаптацію до змін потреб ринку. Остаточна мета - забезпечити клієнтам якісні та конкурентоспроможні банківські продукти.

Продуктова інноваційна стратегія є ключовим напрямком розвитку банку, орієнтованого на впровадження нових продуктів, послуг та використання сучасних технологій для їх надання. Важливо враховувати, що відновлення довіри до банківської системи та її активна роль у підтримці стабільного економічного зростання вимагають аналізу наявних банківських продуктів та послуг, а також стратегічної спрямованості інноваційної діяльності.

Ключовим етапом є визначення напрямків для відновлення довіри відшкодуванням недоліків та підвищенням ефективності обслуговування клієнтів. Важливо розглядати бізнес-портфель банку як цілісну систему, орієнтовану на задоволення різних фінансових потреб двох ключових сегментів клієнтів: корпоративних клієнтів та підприємств малого та середнього бізнесу, а також приватних клієнтів.

У цьому контексті диверсифікація послуг банків стає необхідною стратегією, оскільки банки повинні адаптуватися до змін в економічному, політичному, технологічному та інших аспектах оточуючого середовища. Ці чинники можуть включати економічну стабільність, регулюючу політику, кон'юнктуру ринку, технологічні інновації, а також зміни у споживчих уподобаннях.

Таким чином, успішна інноваційна стратегія повинна бути орієнтована на створення продуктів та послуг, які відповідають конкретним потребам кожного сегменту, а також використовувати передові технології для покращення якості обслуговування та забезпечення конкурентоспроможності банку в сучасному фінансовому середовищі.

Деякі чинники сприяють життєздатності банківських послуг. Наприклад, розвиток банківської інфраструктури та використання інформаційних технологій впливають на загальний потенціал банку. Державна підтримка, особливо у формі участі у спільних проектах та страхування вкладів фізичних осіб, також сприяє позитивному розвитку.

Процес розробки і впровадження нових банківських продуктів передбачає такі етапи, котрі представлені на рисунку 1.4.

Етап 1	Пошук і відбір ідей
Етап 2	Визначення економічної ефективності продажу нової послуги
Етап 3	Розробка технології нової банківської послуги
Етап 4	Встановлення стандарту якості банківської послуги
Етап 5	Визначення маркетингових складових надання послуг
Етап 6	Визначення ризиків нового продукту
Етап 7	Етап випробування продукту
Етап 8	Виведення нового продукту на ринок
Етап 9	Моніторинг життєвого циклу нового продукту

Рисунок 1.4 - Етапи впровадження нових банківських продуктів

Джерело: побудовано автором за [22]

Однак існують чинники, які можуть стримувати розвиток банківських послуг. Політико-економічні фактори, нерівномірні умови конкуренції та недовіра населення до банків – це приклади обставин, які можуть утруднити функціонування банку та його розвиток.

Отже, успіх банку залежить від взаємодії цих різноманітних чинників, які формують внутрішнє середовище і визначають його можливості та обмеження у сучасному банківському секторі.

У банківській сфері існують два основних підходи до організаційного забезпечення розробки й впровадження нових продуктів. Перший включає наявність великого підрозділу, спеціалізованого на розробці нових продуктів, який відповідає за їх створення. Інші галузеві підрозділи відповідають за реалізацію та контроль на різних етапах життєвого циклу цих продуктів.

Другий підхід передбачає, що розробка нових продуктів відбувається в межах галузевих підрозділів, які, крім своїх основних функцій, також відповідають за створення і впровадження інновацій.

Українські банки стикаються з викликами сучасних світових інновацій та прагнуть вдосконалювати свої послуги як за кількістю, так і за якістю, щоб задовольняти потреби клієнтів. Наразі найбільш прибутковими залишаються традиційні кредитні та розрахунково-касові операції, а також популярним продуктом є Інтернет-банкінг.

В українському банківському секторі ключовими факторами для його розвитку є вдосконалення інфраструктури та використання сучасних інформаційних технологій, а також підтримка від держави у рамках спільних проектів з банками. З іншого боку, розвиток гальмують політико-економічні чинники та недовіра населення до фінансових установ.

Для подальшого просування вперед банкам рекомендується акцентувати увагу на розвитку консультаційних, інформаційних, трастових, гарантійних послуг та інших допоміжних операцій, які пов'язані з задоволенням потреб клієнтів у банківських послугах. Також важливо постійно удосконалювати традиційні банківські продукти.

Розвиток сучасних банківських послуг значною мірою залежить від готовності та бажання самих банків адаптуватися до змін та відповідати потребам своїх клієнтів.

РОЗДІЛ 2

ПОТОЧНИЙ СТАН ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» – найбільший український універсальний комерційний банк, орієнтований на обслуговування приватних осіб і корпоративних клієнтів всіх форм власності, входить до переліку системних банків України, має один з найбільших обсягів капіталу і чистих активів в Україні.

АТ КБ «Приватбанк» здійснює свою діяльність відповідно до ліцензії Національного банку України (НБУ) з березня 1992 року. Банк є учасником Фонду гарантування вкладів фізичних осіб (реєстраційне свідоцтво № 113 від 2 вересня 1999 р.), що діє відповідно до Закону № 2740-III «Про Фонд гарантування вкладів фізичних осіб» від 20 вересня 2001 року (зі змінами).

2016 р. – держава в особі Міністерства фінансів у встановленому законодавством порядку набула права власності на 100% акцій КБ «ПриватБанк» з урахуванням рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 грудня 2016 р. «Про невідкладні заходи щодо забезпечення національної безпеки України в економічній сфері та захисту інтересів вкладників», введеного в дію Указом Президента України від 18 грудня.

Місія банку передбачає: «Забезпечити простий доступ до банківських послуг кожному громадянину України» [45].

Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк» вражає своєю передовістю як серед банків України, так і серед банків Східної Європи. Зокрема, вона може бути описана як комбінована, оскільки має в собі елементи різних типів структур, що широко застосовуються в світовій практиці. (рис. 2.1).

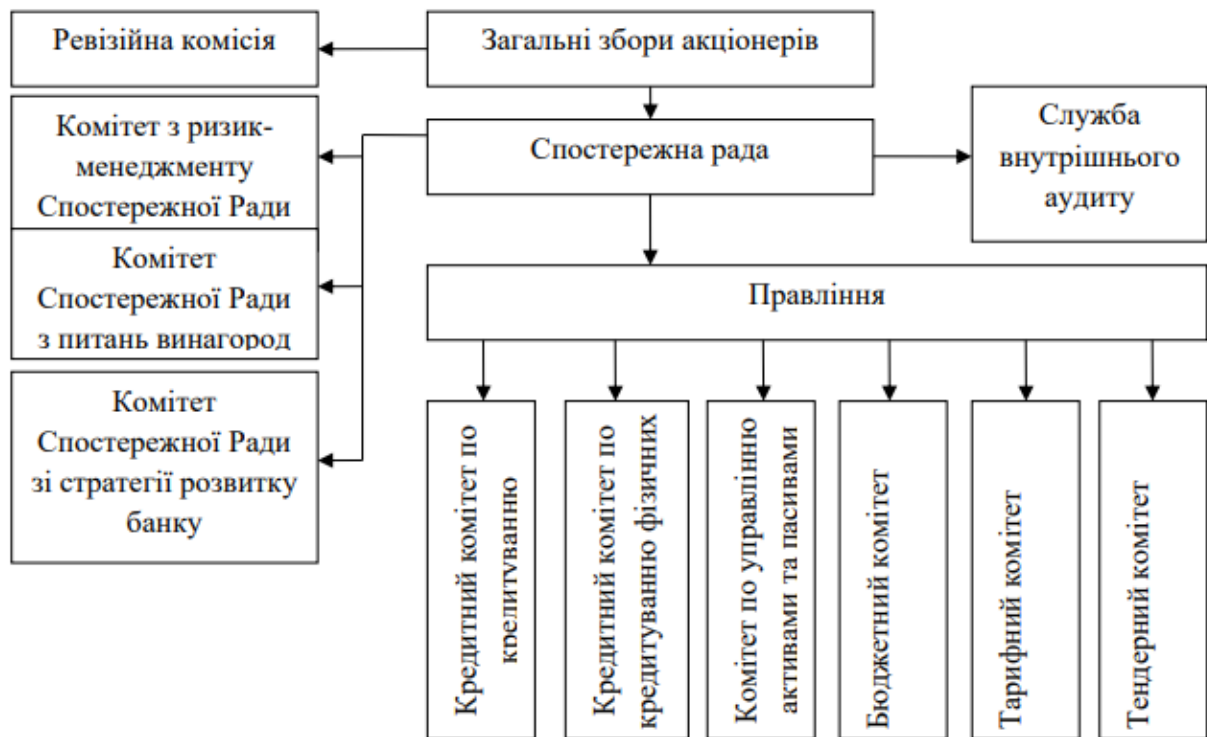


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління АТ КБ «Приватбанк»

Джерело: побудовано автором за [17]

Стратегічною метою Банку є нарощування якісного кредитного портфеля роздрібних кредитів та кредитів МСБ.

Вимірюваними цілями АТ КБ «ПриватБанк» є: надання українцям права вибору банку для отримання зарплати; відновлення зв'язку з клієнтами; навчання клієнтів самостійному виконанню банківських операцій; підвищення ефективності зустрічей з клієнтами малого та середнього бізнесу для побудови довгострокових відносин; активне використання мобільного додатка «Приват24 для бізнесу» представниками корпоративних клієнтів; збільшення частки позитивних оцінок клієнтів 5+; підвищення eNPS (employee Net Promoter Score або індексу чистої лояльності співробітників) до 57%; продаж небанківських продуктів; підвищення комфорту зон обслуговування банку з рівнем задоволеності клієнтів 5+ не нижче 70%; утримання параметрів кредитних портфелів відповідно до затверджених стратегічних показників ризик-апетиту [17].

Аналіз фінансових результатів діяльності дозволяє банку оцінювати його ефективність, ризики та стабільність. Керівництво банку може використовувати цю інформацію для прийняття рішень щодо поліпшення фінансового стану та розвитку бізнесу (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Склад основних фінансових результатів діяльності АТ КБ «Приватбанк», 2020-2022 рр. (млн. грн.)

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-) 2022/ 2020
Процентний дохід	33563,0	35857,0	43687,0	10124,0
Процентні витрати	(11943,0)	6633,0	3767,0	-8176,0
Чистий процентний дохід	21620,0	29324,0	39920,0	18300,0
Чисті процентні доходи:	19849,0	28468,0	24524,0	4675,0
Комісійні доходи	27649,0	35057,0	32945,0	5296,0
Комісійні витрати	(8888,0)	11840,0	12505,0	3617,0
Чистий прибуток від операцій з інз..мною валютою	3103,0	3226,0	14655,0	11552,0
Чистий прибуток від переоцінки іноз.валюти	7460,0	1017,0	7760,0	300,0
Прибутки від реалізації інвестиційних цінних паперів	8,0	32,0	118,0	110,0
Збитки від реалізації інвестиційних цінних паперів	(16045,0)	7666,0	2608,0	-13437,0
Прибутки/збитки від переоцінки вартості будівель	(256,0)	873,0	267,0	11,0
Витрати на виплати працівникам	8213,0	8931,0	10129,0	1916,0
Адміністративні та інші операційні витрати	(18087,0)	4604,0	12485,0	-5602,0
Інші чисті доходи	1319,0	1612,0	2956,0	1637,0
Прибуток до оподаткування	24586,0	35300,0	34740,0	10154,0
Витрати з податку на прибуток	(25,0)	58,0	4486,0	4461,0
Чистий (збиток)прибуток	24561,0	35242,0	30254,0	5693,0

Джерело : складено автором за фінансовою звітністю АТ КБ «Приватбанк»)

Виявляється позитивна динаміка у фінансових показниках банку. Зокрема, доходи від процентів зростають, тоді як витрати на відсотки зменшуються, що веде до збільшення чистого процентного доходу. Важливо враховувати, що створення власної капітальної бази є ключовою передумовою для подальшої успішної діяльності банку.

Отже, однією з основних задач управління банком є залучення та підтримка достатнього рівня власного капіталу. Це визначається як важливий етап у гарантуванні стійкості та фінансової надійності у майбутньому. Розв'язання цієї проблеми передбачає виважений підхід до залучення капіталу та дієвий механізм його утримання на оптимальному рівні (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - Склад власного капіталу АТ КБ «Приватбанк», 2020-2022 рр., млн.грн.

Показники	Рік			Відхилення (+/-) 2022/ 2020
	2020	2021	2022	
Акціонерний капітал	206060,0	206060,0	206060,0	0,0
Емісійний дохід	23,0	23,0	23,0	0,0
Нереалізований збиток від інвестиційних цінних паперів	(2937,0)	-	-	-2937,0
Результат від операцій з акціонером	12174,0	12174,0	12174,0	0,0
Інші резерви	1322,0	4064,0	16141,0	14819,0
Резерви та інші фонди	8481,0	9696,0	11449,0	2968,0
Накопичений дефіцит	(162980,0)	150970,0	156628,0	-6352,0
Всього власного капіталу	53057,0	66913,0	57939,0	4882,0

Джерело : розраховано автором за фінансовою звітністю АТ КБ «Приватбанк»

Банк отримує кошти від різних джерел, таких як власний капітал, гроші від фізичних та юридичних осіб, а також кошти, залучені на ринках капіталів. Банк систематично збільшує свій капітал, використовуючи кошти власників та капіталізуючи отримані прибутки.

У власному капіталі банку основне місце займає акціонерний капітал, який за досліджений період залишається сталим. Результати від операцій з акціонерами також вносять свій внесок та залишаються стабільними. Позитивну динаміку показують загальні резерви та інші фонди, їхня сума зросла протягом періоду дослідження, що суттєво вплинуло на загальний обсяг власного капіталу банку.

Також наголошується, що для регулювання ліквідності банк може залучати додаткові кошти на внутрішніх і зовнішніх ринках, в залежності від ринкових умов та вартості ресурсів.

Загальний обсяг ресурсів у банку визначається різними видами зобов'язань, які становлять основну частку його балансу. У банківській системі України, зобов'язання банку є ключовим елементом і складають значну частину його загальних активів. Головними джерелами цих зобов'язань є депозити, які надходять від юридичних і фізичних осіб, а також кредити, отримані банком від інших банків у формі міжбанківських кредитів. (табл.2.3).

Таблиця 2.3 - Склад та структура зобов'язань АТ КБ «Приватбанк», 2020-2022 рр.

Зобов'язання банку	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення (+/-) 2022/ 2020р.
	млн. Грн.	%	млн. Грн.	%	млн. Грн.	%	
Кошти банків	19,0	-	3,0	-	-	-	-19,0
Кошти клієнтів	312568,0	94,8	325019,0	97,2	471863,0	97,8	159295,0
Поточні податкові зобов'язання	9,0		12,0	-	3,0	-	-6,0
Зобов'язання орендаря з лізингу	1844,0	0,6	-	-	-	-	-1844,0
Відстрочення зобов'язання з податку на прибуток	147,0	0,1	158,0	0,1	-	-	-147,0
Забезпечення	10687,0	-	3651,0	1,1	5804,0	1,2	-4883,0
Інші фінансові зобов'язання	2912,0	0,9	3824,0	1,3	2647,0	0,5	-265,0
нефінансові зобов'язання	2103,0	3,7	1803,0	0,5	2274,0	0,5	171,0
Усього зобов'язань	329586,0	100,0	334470,0	100,0	482719,0	100,0	153133,0

Джерело : розраховано автором за фінансовою звітністю АТ КБ «Приватбанк»

Аналізуючи дані з таблиці 2.3, можна зробити висновок, що найбільший внесок у зобов'язання банку становлять кошти, залучені від клієнтів протягом

дослідженого періоду. Ця частина зобов'язань майже не змінювалася, і відзначається позитивною динамікою, виявивши збільшення її питомої ваги. Це свідчить про те, що банк стає більш орієнтованим на своїх клієнтів.

Зростання питомої ваги цього виду зобов'язань можна пояснити тим, що банк активно розвивається як клієнтоорієнтована банківська установа. Він пропонує широкий спектр фінансових послуг своїм клієнтам, що сприяє збільшенню їхньої довіри і активного використання банківських послуг. Цей позитивний тренд свідчить про успішну стратегію банку у взаємодії з клієнтами та вдосконалення його фінансового портфеля для задоволення різноманітних потреб клієнтів.

Аналіз активів банку розпочинається з оцінки їх руху та структури. Кількісний аналіз дозволяє визначити частку основних видів активів, які пов'язані із використанням фінансових ресурсів банку, у загальній сумі його активів. Ці показники можна знайти в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Склад і структура активів АТ КБ «Приватбанк», 2020-2022 р.р.

Активи банку	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+/-) 2022/ 2020
	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	
1	2	3	4	5	6	7	8
Грошові кошти та їх еквіваленти	49911,0	13,0	52835,0	13,2	96380,0	17,8	46469,0
Кредити та аванси банкам	25059,0	6,5	26243,0	6,5	103837,0	19,2	78778,0
Кредити та аванси клієнтам	55021,0	14,4	68218,0	17,0	68084,0	12,6	13063,0
Інвестиційні цінні папери	221711,0	57,9	222277,0	55,4	239752,0	44,3	18041,0
Поточні податкові активи	6660,0	1,7	9978,0	2,5	9079,0	1,7	2419,0
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-	1100,0	0,2	1100,0

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8
Інвестиційна нерухомість	2933,0	0,8	1989,0	0,5	2155,0	0,4	-778,0
Нематеріальні активи за винятком гудвілу	958,0	0,3	1291,0	0,3	1392,0	0,3	434,0
Основні засоби	6762,0	1,8	6159,0	1,5	6308,0	1,2	-454,0
Інші фінансові активи	3467,0	0,9	2673,0	0,7	4318,0	0,8	851,0
Інші нефінансові активи	10129,0	2,6	9715,0	2,4	9189,0	1,6	-940,0
Непоточні активи	32,0	-	7,0	-	64,0	-	32,0
Усього активів	382643,0	100	401385,0	100,0	540658,0	100	158015,0

Джерело : розраховано автором за фінансовою звітністю АТ КБ «Приватбанк»

Аналізуючи дані таблиці 2.4, важливо відзначити, що загальна сума активів банку протягом дослідженого періоду зросла на 158015,0 тис. грн. у 2022 році порівняно з 2020 роком. Інвестиційні цінні папери є найбільш значущою частиною активів, становлячи 57,9% у 2020 році, і хоча їхній внесок трошки зменшився, вони все ще є основним елементом.

Друге місце в структурі активів займають кредити і аванси банкам, які складають 19,2% у звітному році. Частка грошових коштів та їх еквівалентів, а також обов'язкових резервів зросла до 17,8%.

Основні засоби та нематеріальні активи становлять всього 1,6% від загальної структури на суму 5982,0 тис. грн. у 2020 році. Сума інших фінансових активів зросла на 851,0 тис. грн. і складає 0,8% у структурі балансу активів.

Економічні нормативи діяльності банків - це показники, які встановлює Національний банк України для регулювання банківської сфери. Ці нормативи призначені для контролю за діяльністю окремих банків та всієї банківської системи. Вони визначають обов'язкові стандарти, які кожен банк повинен дотримуватися.

Таблиця 2.5 відображає економічні нормативи діяльності АТ КБ «Приватбанк» протягом певного періоду. Ці дані допомагають проводити моніторинг фінансового стану банку і оцінювати його відповідність встановленим стандартам. Аналіз цих нормативів може служити для оцінки ефективності та стійкості банку в контексті регулюючих вимог.

Таблиця 2.5 – Економічні нормативи діяльності АТ КБ «ПриватБанк», 2020-2022 р.р.%

Показник	Нормативне значення	Рік		
		2020	2021	2022
Норматив адекватності регулятивного капіталу (Н2)	>10%	28,09	27,32	15,98
Норматив миттєвої ліквідності (Н4)	>20%	10,23	13,67	7,99
Норматив поточної ліквідності (Н5)	>40%	139,58	145,7	125,1
Норматив короткострокової ліквідності (Н6)	>60%	92,92	92,35	91,78
Норматив максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7)	<25%	9,62	7,57	10,51

Джерело : розраховано автором за фінансовою звітністю АТ КБ «Приватбанк»

У 2022 році норматив адекватності регулятивного капіталу АТ КБ «Приватбанк» складає 15,98%, що перевищує встановлені Національним банком України граничне значення (14,96%). Це свідчить про те, що банк має достатній рівень регулятивного капіталу і утримує його на високому рівні.

Згідно з інформацією від Національного банку, АТ КБ «Приватбанк» у звітному році не має нестачі в капіталі, що свідчить про його ефективне управління фінансами та відповідність нормативам.

Нормативи ліквідності мають певну негативну тенденцію за досліджений період: нормативи поточної ліквідності та короткострокової ліквідності зменшуються, але залишаються в межах теоретично обґрунтованих значень. Норматив максимального розміру кредитного ризику зростає, але все ж відповідає нормативам.

Отже, можна зробити висновок, що АТ КБ «Приватбанк» протягом дослідженого періоду дотримувався економічних нормативів діяльності, підтверджуючи свою фінансову стабільність та відповідність регулятивним вимогам.

2.2 Аналіз диверсифікації банківських продуктів АТ КБ «Приватбанк»

АТ КБ «ПриватБанк» є визнаним лідером серед банків в Україні та за її межами у сфері інновацій. Однією з найпопулярніших інновацій, доступних для населення, є їхній сервіс «Приват24». Однак справжнім піонером у впровадженні інноваційних продуктів є саме ПриватБанк, який розробив не менше ніж 19 мобільних додатків, призначених для різних типів користувачів і операцій.

Для приватних осіб банк надає цілих 14 додатків, які спеціально адаптовані для різних банківських і побутових потреб. Це робить використання банківських послуг більш зручним та персоналізованим.

Досягненням для банку стало визнання його лідерства в інноваційній сфері на світовому рівні. Банк став фіналістом у престижному світовому банківському рейтингу Retail Banker International Awards, а його внесок в розвиток сучасних платіжних технологій визнано номінацією «Краща інновація в платежах».

На банківському ринку України набуває популярності використання інноваційних продуктів, таких як мобільний банкінг і Інтернет-банкінг. Крім того, банки пропонують зручні сервіси для клієнтів, такі як зона обслуговування 24/7 і електронний залишок.

АТ КБ «ПриватБанк» визначається як лідер серед українських банків у впровадженні інновацій в систему дистанційного банківського обслуговування. У 1999 році цей банк був першим, хто впровадив нововведення, такі як Інтернет-банкінг та SMS-банкінг. Інтернет-банкінг у АТ КБ «Приватбанк» почався з відповідного розділу на їхньому веб-сайті, відомому як Приват24. Згодом

створено додаток Приват24 для смартфонів, який надає клієнтам змогу користуватися банківськими послугами цілодобово.

Такі послуги, як мобільний банкінг, Інтернет-банкінг, зона обслуговування 24/7 та електронний залишок, стають все більш популярними серед клієнтів. Додаток Приват24 відкриває доступ до широкого спектру банківських послуг для приватних та корпоративних клієнтів, забезпечуючи зручність користування ними.

АТ КБ «ПриватБанк» вперше запропонував послугу накопичувального рахунку «Скарбничка» через свій додаток Приват24. Ця послуга стала популярною серед клієнтів завдяки тому, що дозволяє автоматично заощаджувати кошти на конкретні цілі. Суть її полягає у тому, що сума кожної операції округлюється до 1, 10 або більше гривень, і решта автоматично направляється на «Скарбничку». Ці накопичені кошти перераховуються до рахунку один раз на місяць.

Окрім цього, АТ КБ «ПриватБанк» представив інші додатки, які розширюють можливості клієнтів у сфері банківських послуг. Наприклад, QR-банкінг, один із перших у світі, дозволяє легко оплачувати рахунки, товари і покупки в Інтернеті. Цей вид банкінгу використовує QR-коди для безконтактних операцій. Клієнт лише фотографує QR-код, який потім розпізнається через Інтернет і автоматично перенаправляє на сторінку оплати. Для підтвердження операції потрібно ввести свій пароль.

Протягом 2020-2022 років АТ КБ «ПриватБанк» впроваджував численні інноваційні рішення, які виявились ефективними в привертанні нових клієнтів, зокрема, серед підприємців і фізичних осіб. За результатами дослідження, проведеного компанією CBR, «ПриватБанк» став основним банком для 70% підприємців та 45% фізичних осіб. Кількість клієнтів зросла на 3,9% серед підприємців та на 2,8% серед фізичних осіб.

Однією з ключових ініціатив стало дистанційне банківське обслуговування через офіційний сайт «Приватбанку» - Приват-Network. Це нове напрямком у розвитку банку, яке надає клієнтам можливість отримати банківські послуги без

відвідування традиційних відділень банку. Телебанкінг, який є частиною Приват-Network, дозволяє клієнтам взаємодіяти з банком за допомогою телефону з тональним набором.

Приват-Network складається з різних зон обслуговування, кожна з яких має свої унікальні особливості та переваги для клієнтів. Це дозволяє користувачам вибирати найбільш підходящий сервіс у різних життєвих ситуаціях.

Також, важливим елементом є контактний центр, що служить універсальним каналом комунікації для клієнтів мережі дистанційного обслуговування АТ КБ «Приватбанк».

Розвиток інновацій у сучасному банківському секторі суттєво впливає на фінтех-компанії, які відіграють ключову роль у цьому процесі. Їхня співпраця з банками спрямована на створення новаторських продуктів і послуг, які покращують якість банківських обслуговувань.

Одним із прикладів такого партнерства є АТ КБ «Приватбанк», який відзначається власним потужним центром розробок. Банк активно впроваджує цифрові технології та продовжує цифровізацію своїх фінансових послуг. Ці інновації виходять за межі традиційного банкінгу і сприяють формуванню нової цифрової екосистеми в Україні, яка об'єднує фінансові послуги, роздрібну торгівлю та електронну комерцію.

АТ КБ «Приватбанк» активно співпрацює з різними категоріями клієнтів, включаючи провідні державні та приватні компанії, представників малого та середнього бізнесу, а також приватних осіб. Банк надає різноманітні банківські послуги для задоволення потреб корпоративних клієнтів, представників МСБ та приватних осіб.

Це співпраця відкриває нові можливості для забезпечення зручності та доступності фінансових послуг для клієнтів, а також сприяє швидкому впровадженню передових технологій у сфері фінансів. Таке партнерство важливо для створення конкурентоспроможних інновацій та підвищення рівня конкуренції на ринку фінансових послуг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Інноваційні банківські продукти АТ КБ «ПриватБанк» за період 2020 –2022 рр.

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

Джерело: складено автором за [17]

Товарна політика банку орієнтована на надання широкого спектру послуг, спрямованих на задоволення потреб клієнтів усіх категорій. Це включає в себе індивідуальні підходи до провідних компаній, підтримку малих та середніх підприємств у їх розвитку, а також надання різних банківських рішень для приватних клієнтів. Банк прагне задовольняти різноманітні фінансові потреби своїх клієнтів і сприяти їх успіху в різних сферах бізнесу та особистого життя.

Продуктовий ряд АТ КБ «Приватбанк» для зазначених груп клієнтів представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Банківські продукти АТ КБ «Приватбанк», 2022 р.

Продуктовий ряд для корпоративних клієнтів	Продуктовий ряд для представників МСБ	Продуктовий ряд для приватних клієнтів
Кредитні продукти; Депозитні продукти; Комісійні продукти.	Кредитні продукти; Депозитні продукти; Розрахунково-касове обслуговування; Дистанційне обслуговування.	Кредитні продукти; Програми «Параметри реструктуризації валютних кредитів»; Рефінансування валютних кредитів; Програми овердрафтного кредитування; Депозитні програми; Тарифи за поточними рахунками

Джерело: складено автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Мета управління кредитним портфелем в АТ КБ «Приватбанк» - досягнення певного рівня прибутку - розкладена на конкретні завдання. Серед них залучення нових клієнтів, максимальне використання можливостей співпраці з кожним існуючим клієнтом та здобуття доходів, що відповідають прийнятним ризикам.

Таблиця 2.8 - Основні типи кредитних продуктів АТ КБ «Приватбанк»

Юридичні особи та/або фізичні особи-підприємці		Фізичні особи	
Тип кредиту	Максимальний прийнятний термін	Тип кредиту	Максимальний прийнятний термін
1. Кредити в поточну діяльність:		1. Кредити без забезпечення:	
овердрафт на поточний рахунок 2		кредитні картки;2	
кредит на поповнення обігових коштів		споживчі кредити 2	
гарантії, авалі;		2. Забезпечені кредити:	
кредит під заставу депозиту;		- іпотека;	20
Торгове фінансування.		Фінансування авто, в т.ч. лізінг	5
2. Інвестиційне фінансування:		Кредит під заставу депозиту	1
фінансовий лізінг 5		фінансування під заставу нерухомості.	5
інвестиційний кредит.			

Джерело: складено автором за [17]

Управління кредитним портфелем у АТ КБ «Приватбанк» відзначається подвійним підходом. З одного боку, воно зосереджується на керуванні окремими операціями, враховуючи з ними пов'язані ризики. З іншого боку, проводиться управління загальними характеристиками кредитного портфеля шляхом встановлення обмежень для окремих сегментів, таких як галузі або області. Цей підхід особливо актуальний під час активного збільшення обсягів кредитного портфеля.

Надзвичайно важливим елементом для оцінки фінансового стану банку є аналіз ситуації та тенденцій у сфері депозитних операцій. Зміни в обсягах депозитних операцій визначаються політикою банку та рівнем конкуренції на ринку. Ефективність цих операцій має великий вплив на інші сфери діяльності банку, забезпечуючи необхідні ресурси для їх успішного здійснення.

В табл. 2.9 розглянемо депозити та їх умови, які наразі надає АТ КБ «ПриватБанк».

Таблиця 2.9 – Депозити які надає АТ КБ «ПриватБанк», 2022 р.

Назва	Поповнення	Виплати відсотків	Термін, міс.	Ставка річних	
				Без дострокового закриття	З достроковим закриттям
Стандарт	так	щомісяця	18 та 24	14	
			10-12	9	7,5
			6-9	8	6,5
			3-5	7	5,5
			1 та 2	-	2,5
Джуніор	так	Щорічно в кінці терміну, капіталізація	12	-	8,5
Слава Україні	так	щомісячно	12	-	14,0
Послуга накопичення «Скарбничка»	так	При поверненні	12	-	8,5

Джерело: складено автором за []

Вклад «Стандарт» наразі є найпопулярнішим завдяки своїм вигідним умовам. Він вирізняється високою відсотковою ставкою та можливістю поповнення протягом усього терміну дії.

При оформленні вкладу вам потрібно обрати один із двох варіантів:

1. Можливість закриття депозиту тільки у визначений строк без можливості дострокового розірвання.
2. Можливість дострокового розірвання вкладу за наявності меншої відсоткової ставки при оформленні.

Щодо виплати процентів, також є два варіанти:

1. Безкоштовне щомісячне зарахування процентів на картку.
2. Додавання процентів до суми вкладу (капіталізація), що збільшує загальний дохід від вкладу.

Клієнти можуть обрати зручний спосіб отримання процентів: змінити картку для виплати або вибрати капіталізацію.

Також, можливо поповнити вклад у будь-який момент, використовуючи готівку чи картку ПриватБанку. Поповнення можливе через додаток «Мої вклади», Інтернет-банк Приват24, термінали самообслуговування, регулярні поповнення з картки ПриватБанку або за допомогою безкоштовного телефону 3700 [17].

Коли мова йде про регулярні поповнення для клієнтів, які вносять кошти на свої вклади з карток, банк пропонує зручний сервіс. Після цього кожного місяця з вказаної вами картки автоматично буде переказуватися визначена сума. Вибір дати цих переказів залишається за клієнтами.

Щодо продовження вкладу на новий строк, це відбувається автоматично, і вам не потрібно відвідувати відділення банку. Якщо ви бажаєте скасувати автоматичне продовження, вам достатньо зробити це за 30 днів до закінчення строку відділенням банку або через Інтернет. Операції із вкладом можна проводити зручно через додаток «Мої вклади» або Приват24. Обидва ці сервіси надаються безкоштовно для вкладників.

Вклад «Джуніор» - це спеціальний вид заощадження, спрямований на фінансове забезпечення майбутнього дитини. Однією з ключових особливостей є те, що вклад відкривається на ім'я батьків, але з умовою, що в майбутньому всі права на цей депозит автоматично передадуться дитині. При оформленні вкладу

вказується ім'я дитини, і він може бути відкритий на користь дитини від народження до 16 років.

Оформлення вкладу можливе без присутності самої дитини, і його можна відкрити через електронний сервіс Приват24. Важливо, щоб дані дитини були в системі клієнтів банку. Такий вклад дозволяє батькам створити фінансовий резерв для майбутнього своєї дитини, забезпечуючи йому або їй фінансову стабільність у майбутньому.

Контроль за депозитом, як спосіб заощаджень, передбачає повний контроль вкладника над своїми коштами до того моменту, коли вони передаються дитині. Ви маєте повний доступ до управління вкладом і можете здійснювати будь-які операції до дати передачі прав на депозит вашій дитині. Права на депозит передаються дитині в обрану вами дату, яку вказуєте при укладенні договору.

З цього моменту і надалі дитина має повний контроль над депозитом. Вона може закрити депозит і отримати всю суму вкладу разом з процентами або продовжити його без обмеження терміну. Важливо відзначити, що повернення вкладу можливе до передачі прав на депозит дитині.

Якщо депозит закривається до завершення стандартного терміну (наприклад, 1 рік), проценти перераховуються за ставкою "До запитання". Дитина має можливість закрити депозит тільки після передачі прав, і в такому випадку рахунок закривається без зниження процентної ставки.

Для клієнтів, які регулярно поповнюють свої вклади з карток, доступний зручний сервіс – автоматичні щомісячні поповнення. Вам потрібно всього лише надати банку інструкції один раз, і зазначена вами сума буде автоматично переказуватися з вашої картки на вклад щомісяця. Ви маєте повний контроль над обраною датою та сумою, і можете в будь-який момент змінити ці параметри за своїм бажанням.

Щодо продовження вкладу на новий термін, скажемо, на 12 місяців, це відбувається автоматично за тими ж умовами, і вам не потрібно відвідувати відділення для цього. Ви можете продовжувати вклад необмежену кількість

разів. Єдине, що може змінитися після продовження, - це процентна ставка. На новий термін буде застосована актуальна ставка, яка буде діяти на той момент. Таким чином, ви забезпечуєте собі зручний та автоматизований процес управління своїм вкладом.

Вклад «Слава Героям» є особливим фінансовим інструментом, спрямованим на підтримку героїчних захисників України. Цей вклад доступний для військовослужбовців, які отримують цільові виплати в ПриватБанку. Максимальна сума вкладу складає 500 тис. грн.

Основні особливості вкладу включають зручне керування, можливість онлайн-поповнення та виплати коштів на картку. Легко знімати кошти без закриття вкладу і втрати відсотків, отримуючи їх на картку або у готівковій формі в касі банку. При цьому відсотки на залишок коштів продовжують нараховуватися. Важливою перевагою є відсутність фіксованого терміну зберігання коштів, що дозволяє клієнтам самостійно вибирати, наскільки довго вони хочуть тримати гроші на вкладі. Капіталізація процентів не передбачена.

Таблиця 2.10 - Аналіз структури депозитів АТ КБ «ПриватБанк» за депонентами за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022/ 2020 +;-
	Млн. грн	%	Млн. грн	%	Млн. грн	%	
Фізичні особи	227704,0	72,82	229350,0	70,50	340332,0	72,1	112628,0
-строкові депозити	102374,0	32,74	88128,0	27,09	88584,0	18,8	-13790,0
Поточні рахунки/ рахунки до запитання	125330,0	40,08	141222,0	43,41	251748,0	53,4	126418,0
Юридичні особи	84748,0	27,10	95711,0	29,42	130924,0	27,7	46176,0
Строкові депозити	14813,0	4,74	12487,0	3,84	14177,0	3,0	-636,0
поточні рахунки/рахунки до запитання	69935,0	22,36	83224,0	25,58	116747,0	24,7	46812,0
Державні організації	256,0	0,08	242,0	0,07	607,0	0,2	351,0
Всього	312708,0	100,00	325303,0	100,0	471863,0	100,0	159155,0

Джерело : розраховано автором за даними фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк»

З таблиці 2.10 видно, що найбільше грошей на депозитах є у фізичних осіб, особливо в депозитах до запитання. Важливо відмітити, що юридичні особи

віддають перевагу використанню поточних рахунків, і це можна помітити протягом усього аналізованого періоду, з загальним зростанням на 89,72%.

На початку періоду АТ КБ «ПриватБанк» фокусувався на привертанні клієнтів-фізичних осіб, зосереджуючись не стільки на великих обсягах депозитів, скільки на їх кількості. З часом відбулася зміна стратегії, і банк почав акцентувати увагу на послугах для юридичних осіб. Це було зумовлено необхідністю зниження рівня різноманітності ресурсів для підвищення ефективності їх управління.

Слід зазначити, що спочатку велика частка депозитів становила внески фізичних осіб, але через їхню різноманітність (від різних клієнтів) концентрацію можна вважати не настільки високою. Проте зазначено, що в 2020 і 2021 роках спостерігалось зростання питомої ваги депозитів від «Сфери послуг». З іншого боку, обсяги депозитів від інших контрагентів не перевищували 10%.

Додатково, доцільно провести аналіз структури депозитів за галузями економіки, що дозволить визначити концентрації у залучених коштах (табл.2.11).

Таблиця 2.11 - Склад та структура коштів клієнтів АТ КБ «Приватбанк» за галузями економіки 2020-2022 рр.

Найменування статті	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022/ 2010 +;-
	Млн. грн	%	Млн. грн	%	Млн. грн	%	
Фізичні особи	227703,0	72,8	229350,0	70,5	340332,0	72,1	112629,0
Сфера послуг	36935,0	11,8	39337,0	12,1	50760,0	10,8	13825,0
Виробництво	19963,0	6,4	22831,0	7,0	33196,0	7,0	13233,0
Торгівля	19093,0	6,1	22219,0	6,8	30461,0	6,5	11368,0
Сільське господарство	3420,0	1,1	4583,0	1,4	5685,0	1,2	2265,0
Транспорт та зв'язок	2632,0	0,8	3218,0	1,0	5162,0	1,1	2530,0
Машинобудування	1056,0	0,3	1626,0	0,5	1663,0	0,4	607,0
Підприємства державної власності	256,0	0,1	242,0	0,1	607,0	0,1	351,0
Інше	1510,0	0,5	1897,0	0,6	3997,0	0,8	2487,0
Усього коштів	312568,0	100,0	325303,0	100,0	471863,0	100,0	159295,0

Джерело : розраховано автором за даними фінансової звітності АТ КБ «Приватбанк»

За аналізом виявлено позитивні тенденції в діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Обсяг обігу коштів та питома вага всіх розглянутих показників зросли. Особливо активною була залучена сфера послуг. Важливо відзначити, що депозитна політика банку відзначається позитивною динамікою, і частка депозитних коштів у загальних ресурсах постійно зростає.

Це свідчить про те, що клієнти банку довіряють йому все більше з плином часу. Постійне збільшення частки депозитів свідчить про зростання прибутковості та рівня ліквідності банку. Це може бути результатом успішної роботи та ефективної стратегії привертання клієнтів.

Незважаючи на виклики, пов'язані з пандемією у 2020-2021 роках, банк показав стійкість. Навіть при негативному впливі зовнішніх факторів, кошти суб'єктів господарювання та небанківських фінансових установ продовжували зростати. Це свідчить про ефективне співробітництво банку з юридичними особами, а також про підтримку фізичних осіб, що вкладають свої кошти в депозити.

Таким чином, висновки з аналізу показують, що банк успішно управляє депозитним портфелем, збільшуючи як обсяги, так і різноманітність джерел залучених коштів.

Коефіцієнт співвідношення кредитів і депозитів є важливим показником при аналізі зобов'язань банку. Його розраховують як відношення суми активів з нормальним ризиком (дисконт, кредити та авізо) до основних депозитів. Цей показник вказує на здатність банку залучати депозити для підтримки своїх депозитних операцій і його можливість використовувати ці депозити для надання кредитів.

З іншими словами, коефіцієнт допомагає оцінити, наскільки ефективно банк використовує свої зобов'язання в формі депозитів для надання кредитів і проведення інших операцій з ризикованими активами. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більше засобів банку вкладено у кредитні операції порівняно з його депозитами, що може свідчити про високий рівень активності банку в цьому напрямку. Однак важливо також враховувати ризики, пов'язані з цією

діяльністю, інакше може збільшитися ймовірність неплатоспроможності або інших проблем.

2.3 Оцінка ефективності диверсифікації банківських продуктів банківської установи

Поступовий розвиток банку та здатність витримувати конкурентний тиск залежать від здатності ефективно розподіляти фінансові ресурси в інноваційні та інвестиційні проекти. Ці проекти мають значно перетворити бізнес-процеси фінансової установи, спрямовуючи її стратегічно важливість на ринку банківських послуг. Зосереджений розвиток інновацій у відносинах «банк – клієнт» накладає вимогу оцінювання ефективності їхньої імплементації.

Отже, для формування стратегічних напрямків розвитку банку важливо розробити методи оцінювання впливу цифровізації на його функціонування. Суттєве увагу слід приділити інноваційним технологіям, які дозволяють оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами. Важливо визначити, наскільки ці технології сприяють покращенню обслуговування клієнтів і забезпеченню їхньої задоволеності.

Також, розглядаючи внутрішні бізнес-процеси, важливо враховувати, наскільки інноваційні рішення спрощують внутрішні операції банку та збільшують його ефективність. Наприклад, автоматизація операцій, використання штучного інтелекту та аналітики можуть значно підвищити продуктивність і зменшити ризики.

Враховуючи ці аспекти, банк може розробити чіткі стратегічні вектори, спрямовані на покращення його конкурентоспроможності через інноваційне використання фінансових ресурсів та цифровізацію. Серед них – профілі в соціальних мережах, підтримка клієнтів через цифрові канали, оновлений веб-сайт, електронна розсилка, мобільні додатки, термінали самообслуговування, платіжні термінали, інтернет-банкінг, контекстна реклама тощо.

Ключові показники цифрових інновацій включають можливість оформлення кредитних заявок та проведення swift-переказів через веб-сайт банку, наявність мобільних банківських додатків для різних операційних систем (iOS, Android, Windows). Ці індикатори відображають готовність банку до впровадження інновацій та надання клієнтам зручних цифрових сервісів [13].

Вхідні дані для дослідження впливу цифровізації в банківській сфері на стратегічне управління Приватбанку складаються з 41 показників, які представлені у бінарній формі. У цих показниках 1 вказує на наявність певної ознаки інновацій у цифровому маркетингу банку, тоді як 0 вказує на їх відсутність.

Таблиця 2.12 - Динаміка показників вхідного масиву даних характеристики технологічної та інфраструктурної складової діяльності АТ КБ «Приватбанк» за 2020- 2022 рр.

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
1. La	I	I	I
2. Ts	I	I	I
3. $Aios$	I	I	I
4. $Aandr$	I	I	I
5. Aw	I	I	I
6. Fn	2499	2588	2240
7. Bn	19395	19778	20492
8. Cn	16315803	16311053	17500280
9. Tn	109060	112617	126691

Джерело: розраховано за даними АТ КБ «Приватбанк»

Примітка: La – можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку; Ts – можливість проведення swift-переказів через сайт банку; $Aios$ – наявність банківських додатків для смартфонів, що працюють на операційній системі IOS; $Aandr$ – наявність банківських додатків для смартфонів, що працюють на операційній системі Android; Aw – наявність банківських додатків для

смартфонів, що працюють на операційній системі Windows; F_n – кількість відділень; B_n – кількість банкоматів; C_n – кількість платіжних карток, тис. шт.; T_n – загальна кількість платіжних терміналів.

Показники, які характеризують цифрові інновації в АТ КБ «Приватбанк», представлені в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 - Показники, які характеризують цифрові інновації в АТ КБ «Приватбанк», 2020-2024 р.р.

Показники	2020р		2021р		2022 р	
	наявність	відсутність	наявність	відсутність	наявність	відсутність
1.Можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку	I	0	I	0	I	0
2. Можливість проведення swift переказів через сайт банку	I	0	I	0	I	0
3.Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі IOS	I	0	I	0	I	0
4. Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Android	I	0	I	0	I	0
5.Наявність банківських додатків для мобільних телефонів, що працюють на операційній системі Windows	I	0	I	0	I	0

Джерело: побудовано за даними АТ КБ «Приватбанк»

У 2020 році була встановлена градація банків за рівнем технологічного розвитку. Перша група включала банки, які надавали можливість оформлення кредитів та здійснення swift-переказів через свій веб-сайт. Друга група враховувала наявність мобільних додатків для IOS, Android і Windows, що розширювало спектр послуг, охоплюючи мобільні платформи. Третя група включала показники інфраструктури, такі як кількість терміналів, відділень, банкоматів і активних платіжних карток.

Отримані результати аналізу повністю відображають технологічну активність АТ КБ «ПриватБанк». Очевидно, що технології здобули найбільше впровадження, особливо в інфраструктурній частині банку, та вплинули на загальні бізнес-процеси протягом 2021 року. Банк активно сприяє розвитку інновацій, фінансуючи відповідні дослідження та розробки. Особлива увага зосереджена на створенні нових продуктів та поліпшенні доступності послуг для клієнтів.

Останній етап аналізу передбачає використання коефіцієнтів для всебічної оцінки депозитної діяльності банку (табл.2.14).

Таблиця 2.14 – Показники ефективності депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Відхилення 2022/2020 (+/-)
	2020	2021	2022	
Генеральний коефіцієнт надійності, %	0,16	0,21	0,13	-0,03
Коефіцієнт фінансового важеля	6,21	4,67	7,81	1,60
Коефіцієнт миттєвої ліквідності, %	65,10	85,04	70,02	4,92
Ефективність операцій з процентними коштами	2,81	2,39	2,19	-0,2
Коефіцієнт співвідношення кредитів і зобов'язань	0,17	0,23	0,20	0,03
Крос-коефіцієнт	5,99	4,28	4,92	-1,07

Джерело: розраховано автором за даними АТ КБ «Приватбанк»

З огляду на розраховані показники ефективності депозитної політики АТ КБ «ПриватБанк» можна зробити наступні висновки. Генеральний коефіцієнт надійності, який вказує на захищеність привласнених коштів власним капіталом банку, показав позитивні тенденції у 2020 році, демонструючи зростання рівня безпеки.

Щодо коефіцієнта фінансового важеля, який визначає здатність банку привертати кошти на фінансовому ринку, варто відзначити його коливання в межах від 6,21 до 7,81. Це свідчить про те, що банк використовує збалансовану стратегію у сфері залучення депозитів. Значне зростання цього коефіцієнта, однак, може сигналізувати про певний ризик, пов'язаний із зниженням фінансової стійкості банку та можливою ризикованою депозитною політикою.

Отже, аналіз показників свідчить про загальну позитивну тенденцію у сфері надійності, але важливо уважно враховувати динаміку фінансового важеля для уникнення можливих ризиків.

Протягом усього періоду діяльності АТ КБ «ПриватБанк» дотримувався важливого економічного показника - миттєвої ліквідності банку, який становив не менше 20%. Це свідчить про високу здатність банку вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання завдяки наявності достатньої кількості легко обмінюваних активів.

Щодо показника ефективності операцій з процентними коштами, який відображає співвідношення відсоткових доходів та витрат, бачимо, що протягом перших чотирьох років він трошки перевищував рекомендоване значення. Це може свідчити про те, що банк отримував невеликий фінансовий результат від розміщення привласнених коштів.

Однак в 2020 році відбулася позитивна зміна, і відсоткові доходи банку перевищили витрати у 2,81 рази. Це є обнадійливою тенденцією в депозитній діяльності банку, що свідчить про зростання ефективності його операцій та можливої підвищеної привабливості для вкладників.

На основі проведеного аналізу виявлено, що оптимальне співвідношення кредитів та зобов'язань банку, яке експерти рекомендують, повинно знаходитися у діапазоні від 0,53 до 0,90. Однак у випадку банку "ПриватБанк" зафіксовано значення цього показника від 0,20 до 0,17 протягом певного періоду. Це свідчить про високий рівень агресивності й ризику в кредитній політиці, а також низьку стійкість до кредитів, що підтверджується високим рівнем проблемних кредитів.

Навіть при тенденції до зниження рівня проблемних кредитів протягом останніх трьох років, їхнє значення залишається надто великим, що негативно впливає на оцінку депозитної політики банку. Висновок полягає в тому, що динаміка показників депозитної діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за розглядуваний період не дозволяє чітко оцінити ефективність його депозитної політики.

Зазначено, що більшість показників свідчить про низьку ефективність діяльності АТ КБ «ПриватБанк». Однак експерти Moody's вказують, що будь-який можливий відтік депозитів у банку буде контрольованим, оскільки його резерв ліквідності повністю покриває всі депозити фізичних осіб і корпоративні депозити на вимогу. Банк також визнаний системно важливим фінансовим інститутом і відповідає новим вимогам до капіталу завдяки високому рівню регулятивного капіталу та сильним внутрішнім джерелам генерації капіталу.

Отже, ефективність управління депозитами банку і прийняття управлінських рішень пов'язана з ефективністю, повнотою, своєчасністю та адекватністю методів аналізу. Важливо враховувати методичну базу і якість інформаційного забезпечення для проведення аналізу.

Система РОСКІ використовує збалансовану систему показників ефективності та порівняльний аналіз для оцінки ефективності диверсифікації банківських продуктів в контексті інноваційності. Це означає, що не лише кількість продуктів важлива, а й їхні новаторські характеристики.

Для оцінки ефективності за принципом «Інноваційність» враховують різні показники, що включаються у таблицю 2.15. Ці показники можуть відображати

ступінь інноваційності банківських продуктів, їхню відповідність сучасним тенденціям ринку, а також реакцію клієнтів на нові пропозиції.

Таблиця 2.15 - Значення інтегральних показників ефективності впровадження банківських продуктів за принципом «Інноваційність» АТ КБ «Приватбанк», 2020-2022 р.р.

Модулі моделі BSC	Рік		
	2020	2021	2022
Розвиток і зростання банків	14,1	15,3	13,8
Операційна ефективність	1,43	1,58	1,63
Стабільність та мінімізація ризиків	0,97	0,87	1,03
Конкурентоспроможність	1,62	1,78	1,98
Інтегральний показник ефективності	2,13	2,21	2,15

Джерело: розраховано автором за даними АТ КБ «Приватбанк»

Отже, результати оцінки ефективності впровадження банківських продуктів за принципом «Інноваційність» у АТ КБ «Приватбанк», використовуючи модульну модель системи збалансованих показників ефективності, свідчать про те, що обрана стратегія розвитку, яка активно спрямована на впровадження нових банківських продуктів, призвела до вражаючого росту обсягів діяльності та встановлення лідерської позиції на ринку банківських послуг.

Ця стратегія також дозволила утримувати на високому рівні операційну ефективність та забезпечувати прибуткову діяльність, навіть в умовах фінансової кризи. Важливо відзначити, що внесення інновацій в банківські продукти виявилось ключовим чинником успіху, сприяючи стабільному функціонуванню банку та його конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє банку ефективно адаптуватися до змін в економічному середовищі та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

У 2022 році АТ КБ «ПриватБанк» активно вдосконалював свої технології для зручності клієнтів. Зокрема, банк став одним із перших, хто впровадив можливість переказу коштів за номером телефону, включаючи картки інших банків. Цей сервіс отримав популярність серед мільйонів клієнтів.

Також АТ КБ «ПриватБанк» вдосконалював свої сервіси для корпоративних клієнтів, використовуючи хмарний реєстратор для розрахункових операцій як в онлайн, так і в офлайн еквайрингу. Для сприяння партнерським програмам по продажу автотранспорту, агротехніки та іншого обладнання, банк впровадив хмарний електронний кабінет продавця Dealer24.

Крім того, в банку було запущено мобільний додаток «Термінал» в Google Play Market, що перетворює смартфон продавця на повноцінний POS-термінал для прийому оплати за товари та послуги. Також був розроблений новий платіжний сервіс на основі NFC-стікерів, який дозволяє здійснювати оплату за допомогою ApplePay/GooglePay без необхідності мати POS термінал.

Розвиваючи способи безготівкових платежів, впровадили чат-бот у Telegram. Цей інноваційний підхід не лише полегшив процес оплати, а й приніс нам визнання – наш чат-бот отримав перше місце у номінації «Кращий фінансовий чат-бот» на премії PaySpace Magazine Awards 2021.

Розширили можливості оплати, інтегруючи сервіс «Оплата частинами» в API Liqpay. Це дозволило зробити покупки в кредит доступними для всіх, хто використовує сервіс оплати через Інтернет. Це інноваційне рішення виявилось не лише зручним для користувачів, але й сприяло покращенню позиції банку в галузі електронних платежів.

АТ КБ «Приватбанк» розвиває свої послуги, спрямовані на забезпечення зручності та ефективності для клієнтів, шляхом впровадження інноваційних технологій. Однією з ключових ініціатив є введення процесу віддаленої ідентифікації клієнтів, що стало можливим завдяки спрощеній інтеграції з єдиною платформою державних послуг «ДІЯ». Це дозволяє клієнтам проводити операції самостійно та віддалено, уникнувши фізичного відвідування банківських відділень.

Додатково, банк впроваджує можливість випуску банківських карток без необхідності особистого візиту клієнтів до відділень. Це робить процес отримання фінансових інструментів ще більш зручним та швидким.

Особлива увага приділяється забезпеченню безпеки платежів. Банк активно вдосконалює цей аспект, впроваджуючи нові стандарти, такі як 3DS 2.0, а також використовуючи передові технології, наприклад, технологію Crawler. Це відбувається в тісній взаємодії з платіжними системами VISA та MasterCard, забезпечуючи високий рівень захисту та відповідність найновішим стандартам безпеки у сфері фінансових операцій.

Нові банківські продукти та послуги нині успішно впроваджуються на ринку завдяки застосуванню передових технологій та автоматизації. Це поліпшує якість продуктів і послуг для клієнтів, а також позитивно впливає на банківську систему і загалом на економіку країни.

Для оцінки ефективності цих банківських інновацій використовуються різні показники. Наприклад, досліджується можливість подачі кредитних заявок через веб-сайт банку, проведення швидких глобальних переказів (swift) через цей же веб-сайт. Також важливо враховувати наявність мобільних банківських додатків для смартфонів з операційною системою IOS, Android та Windows. Ці показники дають можливість оцінити рівень доступності та зручності користування банківськими продуктами, а також вказують на готовність банку адаптуватися до різних технологічних платформ.

Оцінка ефективності впровадження нових банківських продуктів відображає величезний успіх у диверсифікації продуктів АТ КБ «Приватбанк». За принципом «Інноваційність» виділяється особливо висока інтеграція технологій, пов'язаних з інфраструктурою банку, у загальні бізнес-процеси. У 2022 році понад половина діяльності банку була інноваційною, що свідчить про активність в застосуванні передових технологій у всіх сферах його функціонування.

Отримані результати свідчать про те, що банк ефективно впроваджує сучасні рішення, що відповідають потребам споживачів та підтримують розвиток бізнес-клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ АТ КБ «ПРИВАТБАНК» НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

3.1 Концепція удосконалення інноваційної політики АТ КБ «Приватбанк» щодо диверсифікації банківських продуктів

Системний підхід є методологічним напрямком у науці, який дозволяє комплексно оцінювати ефективність інноваційної діяльності в банківському секторі. Оцінка здійснюється з урахуванням підпорядкованості цієї діяльності загальній стратегії розвитку банківського бізнесу, а також відповідності отриманих результатів, як фінансових, так і нефінансових, поставленим цілям і завданням.

Системний підхід використовується тоді, коли є потреба вирішити складні проблеми з багатьма взаємопов'язаними аспектами. Вирішення таких проблем передбачає взаємодію різних елементів системи, а також ув'язування поставленої мети з різними засобами для її досягнення. Цей підхід є ефективним у випадках, коли існує багато альтернативних варіантів рішень, які важко порівняти, і коли необхідно враховувати повні витрати та ефективність кожного варіанту. Також важливо, щоб вирішення проблеми враховувало стратегічні цілі розвитку.

АТ КБ «Приватбанк» можна розглядати як складну систему, яка взаємодіє з великою кількістю елементів у своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі. Його внутрішня структура складається з численних складових частин, які постійно взаємодіють одна з одною та зовнішнім середовищем. Банк відчуває впливи зовнішніх факторів, одночасно маючи внутрішнє мікросередовище, де його елементи теж залежать від зовнішніх чинників.

Важливо розглядати інноваційну діяльність банку як системний процес. В цьому контексті була розроблена концепція удосконалення механізму формування інноваційної політики комерційних банків в Україні. Головною метою цієї концепції є підвищення прибутковості банку на ринку та забезпечення його тактичної і стратегічної конкурентоспроможності.

Ця концепція інноваційного розвитку банків в Україні спрямована на вдосконалення стратегічного підходу та системності в їхній діяльності. Основні принципи включають переважання стратегічного планування над тактичним, відповідність вимогам ринку, комплексний підхід до розвитку, а також планомірність [10].

Розвиток банківської галузі на новій інноваційній основі передбачає високий рівень застосування новаторських підходів, які сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, швидшому впровадженню інноваційних технологій, збільшенню обсягів високотехнологічних банківських послуг і, в результаті, отриманню додаткових доходів. Однак інноваційна діяльність в банківському секторі, більше ніж інші види діяльності, пов'язана з ризиками, що може призвести до зниження ефективності цього процесу. Гарантії позитивного результату практично не існує.

Тому важливо правильно оцінити кількісно інноваційний ризик в діяльності банку та порівняти його з отриманими прямими і непрямими ефектами. На жаль, при оцінці економічної ефективності інновацій у банківському секторі не завжди враховуються ризики, невизначеність і непередбачуваність результатів впровадження нових продуктів, технологій та організаційних рішень. Це ускладнює об'єктивну оцінку інноваційної діяльності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Важливо враховувати, що успішний розвиток банку в інноваційному напрямку полягає не лише в економії ресурсів та грошових коштів, але і в здатності вирішувати конфліктні завдання, такі як «прибуток-ліквідність-ризик».

У сучасному періоді, що називається «економікою знань», банки стикаються з необхідністю активно впроваджувати інновації для досягнення

конкурентних переваг. Це важливий фактор для поліпшення їхньої ринкової позиції та забезпечення ефективності діяльності. Банки, які успішно впроваджують інновації, можуть підвищити результативність, зменшити витрати і привертати нових клієнтів.

Проте основною проблемою впровадження банківських інновацій є їхня ефективність, що залежить від інноваційних ризиків, пов'язаних з розробкою, впровадженням та комерціалізацією новаторських рішень. Інноваційна діяльність банку передбачає створення, впровадження та використання новацій для поліпшення конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів, зменшення витрат та досягнення позитивних ефектів.

Міжнародні стандарти визначають інноваційний ризик банку як потенційну загрозу для доходів та капіталу, що виникає при вкладенні коштів у нові продукти, послуги, технології або управлінські інновації. Цей ризик може виникнути через несприятливе сприйняття ринку, неправильне стратегічне планування, невдачі при впровадженні інновацій та інші непередбачені обставини.

У практиці, ефективне управління інноваційними ризиками дозволяє банкам зберігати стабільність та привертати нових клієнтів, забезпечуючи при цьому позитивні економічні та стратегічні результати.

У роботі було проведено аналітичні дослідження, які призвели до розробки моделі для аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку. Ця модель враховує кілька ключових аспектів, таких як загальна інвестиційна політика банку, рівень інноваційної діяльності та різновиди інновацій, які визначають стратегії управління інноваціями банку.

Результати цієї моделі аналізу відображені в таблиці 3.1 і включають в себе варіанти реалізації інвестиційної політики банку в контексті інноваційної діяльності. Ця таблиця, ймовірно, надає інформацію про ефективність та можливості кожного варіанту, а також допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо вибору стратегії інноваційного менеджменту для банку.

Таблиця 3.1 - Модель аналізу варіантів реалізації інноваційної політики АТ КБ «Приватбанк»

Тип організаційних та технологічних інновацій	Рівень інноваційної діяльності		
	Високий	Низький	Традиційна діяльність
Бенчмаркєнговий	S ₁₁₁	S ₁₁₂	S ₁₁₃
Меджеринговий	S ₂₁₁	S ₂₁₂	S ₂₁₃
Брендинговий	S ₃₁₁	S ₃₁₂	S ₃₁₃
Інжиринговий	S ₄₁₁	S ₄₁₁	S ₄₁₃
Реінжиринговий	S ₅₁₁	S ₅₁₁	S ₅₁₃
Збалансованої системи показників	S ₆₁₁	S ₆₁₁	S ₆₁₃
Ключової компетенції	S ₇₁₁	S ₇₁₁	S ₇₁₁
Програм лояльності	S ₈₁₁	S ₈₁₁	S ₈₁₁
На базі нових технологій	S ₉₁₁	S ₉₁₁	S ₉₁₁
Інфраструктурний	S ₁₀₁₁	S ₁₀₁₁	S ₁₀₁₁

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Примітка: S_(n– n+100) – показник рівня інноваційної діяльності

Запропонована модель розглядає різні види організаційних та технологічних інновацій, оцінюючи їх можливості реалізації в контексті досягнутого та планованого рівнів інноваційної діяльності, враховуючи рівень новизни. Аналізуються варіанти інвестиційної політики банку в контексті інновацій, узгоджуючи їх з загальною інвестиційною стратегією банку.

Отримана модель аналізу дозволяє вирішувати завдання формування раціональної інвестиційної політики банку під час здійснення інноваційної діяльності. На основі аналітичних досліджень та критеріїв ефективності визначається оптимальний підхід до реалізації інвестиційної стратегії в інноваційній сфері.

У результаті розроблено підходи до формування раціональної інвестиційної політики банку, які враховують конкретні особливості його інноваційної діяльності. Такий підхід дозволяє банку максимізувати вигоди від інновацій, оптимізуючи витрати та ризики, і забезпечити ефективне впровадження нововведень [1].

Запропоновані критерії оцінки ефективності реалізації диверсифікації банківських продуктів АТ КБ «Приватбанк»:

1. Оцінка планів реалізації інноваційної політики банку:

$$K_{\text{ПЛ}} = \frac{\alpha \cdot IR_2 \cdot P_2 + \beta \cdot IR_1 \cdot P_1 + \gamma \cdot IR_m \cdot m}{IR_m \cdot P_m} \quad (2.1)$$

де IR_2, IR_1, IR_m – індекси рентабельності банківських інновацій високого рівня, низького рівня та традиційної банківської діяльності;

P_1, P_2, P_m – вірогідність реалізації банківських інновацій високого рівня, низького рівня та традиційної банківської діяльності;

α, β, γ – частка інвестицій в банківські інновації високого рівня, низького рівня та традиційної банківської діяльності, відповідно $\alpha + \beta + \gamma = 1$.

2. Оцінка результатів реалізації інноваційної політики банку:

$$K_{\text{рез}} = \frac{[\sum_j NPV_{2j} + \sum_k NPV_{1k} + \sum_i NPV_{mi}] \cdot L_{u+m}}{\left[\frac{\sum_i I_i}{I_m} \sum_i NPV_{mi} \right] \cdot L_m} \quad (2.2)$$

де NPV_2, NPV_1, NPV_m – чиста поточна вартість банківських інвестицій в інновації високого рівня, низького рівня, у традиційну банківську діяльність,

$I_{\sum i}, I_m$ – об'єми сумарних банківських інвестицій і інвестицій в традиційну банківську діяльність, відповідно,

L_m, L_{u+m} – коефіцієнт поточної ліквідності

Наведений підхід спрямований на оцінку рівня інноваційної діяльності банку, враховуючи різні аспекти організаційних і технологічних інновацій. Оцінка ефективності банківських інновацій проводиться з різних точок зору суб'єктів:

1) для клієнтів – оцінка включає поліпшення якості та доступності банківських послуг, а також розширення асортименту, враховуючи передові досягнення інформаційних технологій. Метою є покращення задоволення клієнтів і забезпечення їм доступу до сучасних фінансових інструментів.

2) для банків – оцінка включає підвищення конкурентоспроможності та прибутковості через розширення клієнтської бази і оптимізацію організаційної структури. Мета - забезпечення ефективності роботи банку в цілому та збільшення його технологічних можливостей.

3) для суспільства - оцінка включає поліпшення якості життя через розширений доступ до різноманітних банківських послуг і сучасних фінансових технологій. Це сприяє поживавленню господарської активності та оптимізації економічних відносин загалом.

У ході дослідження було виконано апробацію моделі для аналізу різних варіантів впровадження інноваційної політики у банку. Також були розроблені методичні рекомендації щодо створення інвестиційної стратегії для банку під час впровадження інноваційних ініціатив.

У результаті апробації запропонованого підходу до формування раціональної інноваційної політики для АТ КБ «Приватбанк» були отримані конкретні результати, які стосуються розвитку банківських послуг для корпоративних (К), приватних клієнтів (П) та інших банків (Б). Ці результати представлені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Результати апробації моделі аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку АТ КБ «Приватбанк» в 2024 р.

Варіанти інноваційного розвитку	Оцінка рівня інноваційної політики банку, балів	Оцінка зростання ефективності реалізації інноваційної політики, %
Корпоративні клієнти (К)	8	8,7
Приватні клієнти (П)	8	9,5
Корпоративні клієнти та банки (К+Б)	9	16,6
Корпоративні клієнти та приватні клієнти (К+П)	11	17,3
Корпоративні клієнти, приватні клієнти та банки (К+П+Б)	12	19,1

Джерело: розраховано автором за [10]

Оцінка рівня інноваційної політики банку вимірюється в балах, а саме: від 1 до 5 балів – низький рівень; від 6 до 10 балів – помірний рівень; від 11 до 15 балів – високий рівень.

Таким чином, на основі проведених досліджень визначено ефективні напрями для розвитку інноваційної політики банку, зокрема у сферах обслуговування корпоративних та приватних клієнтів, а також взаємодії з іншими банками.

Отримані результати свідчать про можливість підвищення рівня інноваційної діяльності з помірного (6 балів) до високого (12 балів), що призведе до зростання ефективності впровадження інноваційної політики на 17,6%. Для досягнення цього покращення були розроблені методичні рекомендації щодо формування інвестиційної політики банку в процесі інноваційної діяльності.

Одним із ключових аспектів є активізація процесу створення сприятливих умов для підприємницької ініціативи, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості банку. Це включає розширення можливостей банку для роботи на міжнародних ринках у умовах жорсткої конкуренції, що вимагає переходу до інноваційного типу економічного розвитку.

3.2 Впровадження нового банківського продукту з використанням CRM-системи в банку

На ринку банківських інформаційних технологій з'явився новий продукт під назвою Sales Expert, який виступає як система управління взаєминами банку з клієнтами, відома як CRM (Customer Relationship Management). Ця технологія призначена для того, щоб змінити спосіб взаємодії банку з клієнтами.

Передбачається, що впровадження Sales Expert призведе до змін у робочих місцях працівників АТ КБ «Приватбанк», які безпосередньо обслуговують клієнтів. Також передбачається децентралізація функцій банківського маркетингу та зміни в організації та використанні баз даних про клієнтів.

Основна мета нового підходу – не лише забезпечити можливість співробітникам проводити діалог з клієнтом та автоматично генерувати банківські операції, але й дозволити їм керувати комунікаційною кампанією. Іншими словами, це означає запровадження маркетингового підходу «кожному клієнту – окремий продукт» (one to one), який був розроблений у США нещодавно.

Важливо, щоб інформація про клієнта, включаючи його профіль та історію взаємовідносин з банком, була легко доступною для працівників на їхніх комп'ютерах. Це допоможе співробітникам та консультантам приймати обґрунтовані рішення та надавати персоналізовані пропозиції клієнтам.

Робоче місце повинно забезпечити однаково високий рівень обслуговування для всіх клієнтів, і для цього важливо використовувати системи управління відносинами з клієнтами (CRM). Ці системи ставлять клієнта в центр уваги, дозволяючи банку отримувати максимальну інформацію про них. З цих даних випливає можливість персоналізації продуктів для збільшення прибутку, полегшення пошуку необхідних документів і операцій, допомоги у виконанні процесів, а також управління і контролю над інформацією про об'єкт та зв'язками між об'єктами.

CRM-системи є ключовим інструментом, який дозволяє банку інтегрувати клієнтів в організаційну структуру. Банк отримує повну картину про клієнтів і їхні потреби, що служить основою для розробки стратегії в усіх сферах діяльності, таких як виробництво продуктів, комунікації, продажі та обслуговування. CRM-системи складаються з компонентів, які взаємодіють між собою, і базуються на введених даних про клієнтів банку, а їхня вихідна інформація впливає на дії банківської установи в цілому або на окремих працівників.

Банки впроваджують різноманітні системи для вирішення безлічі проблем, але всі ці завдання можна узагальнити наступним чином:

У сфері банківських послуг велика конкуренція, і основною метою для банків є утримання наявних клієнтів. Це означає, що вони повинні постійно працювати над поліпшенням своїх послуг та пропозицій.

Клієнти мають можливість спілкуватися з банком різними способами, такими як телефон, факс, веб-сайт, пошта та особистий візит. Важливо, щоб інформація, отримана через будь-який з цих каналів, оброблялася банком у всій повноті при наступних взаємодіях.

Багато компаній, включаючи банки, переходять від продуктової та виробничо-орієнтованих концепцій до концепцій маркетингу. Клієнти все більше звертають увагу на супровідні етапи покупки та обслуговування, оскільки багато компаній вже досягли межі щодо якості та мінімізації витрат.

Отже, банки вдосконалюють свої системи, щоб ефективно вирішувати ці проблеми, забезпечуючи високий рівень обслуговування та задоволення клієнтів у конкурентному середовищі.

CRM-системи є вкрай гнучкими і різноманітними інструментами, які кожна компанія може використовувати для досягнення своїх унікальних цілей. При впровадженні CRM-системи в банках, особливо важливо враховувати специфічні потреби цього галузі.

Однією з ключових вимог при використанні CRM в банківській сфері є автоматизація управління каталогом банківських продуктів. Це охоплює широкий спектр процесів, таких як крос-продажі, аналіз потреб клієнтів, вибір відповідного продукту, маркетинг, продажі та обслуговування післяпродажних питань. Ці процеси потребують чіткої формалізації та систематизації продуктового каталогу.

Оскільки продукти банків розробляються для задоволення унікальних потреб клієнтів, логічно передбачити, що управління продуктовим каталогом має бути повністю автоматизованим в системі CRM банку. Це дозволяє банкам ефективно взаємодіяти з клієнтами, надаючи їм належні банківські продукти, а також спрощує внутрішні процеси управління та маркетингу.

Банки майбутнього активно впроваджують інноваційні технології для оптимізації своєї роботи та забезпечення конкурентоспроможності. Вони спрямовані на збільшення клієнтської бази, зменшення витрат на операції і управління ризиками. Однією з рекомендацій банківських та інвестиційних експертів є розподіл грошових коштів між різними валютами для уникнення валютних ризиків та зростання заощаджень. Зазвичай, це може включати утримання 50% в національній валюті, 30% в доларах США та 20% в євро. Хоча конкретні пропорції можуть відрізнятися, загальна ідея полягає в створенні диверсифікованого портфеля для оптимального управління ризиками та максимізації вигоди від збереження коштів у банках.

Рекомендуємо впровадження нового банківського продукту під назвою «Валютна скарбничка», який відповідає інтересам наших потенційних клієнтів. Суть цього продукту полягає в тому, що щомісячні суми для накопичення будуть конвертуватися за вказаним принципом в різні валюти і розподілятися по відповідним депозитам, відкритим з можливістю поповнення.

В рамках цього продукту пропонується створити щонайменше три депозити в різних валютах (гривня, долар США, євро) та надати послуги з конвертації валют. Крім того, система повинна оперувати правилами пролонгації, закриття, дострокового розірвання та обслуговування цього продукту.

Важливо врахувати, що для оцінки ефективності продукту потрібно ретельно розглянути аспекти розробки, маркетингу, вартості ресурсів і прибутковості. Рекомендується вивчити можливість інтеграції додаткових функцій, таких як платіжні карти або кредити, з урахуванням інтересів наших клієнтів.

В контексті обробки правил продажу та обслуговування банківських продуктів в CRM-системі, рекомендується використовувати єдиний продуктовий каталог. Новий продукт, який ми назвали «Валютна скарбничка», може бути представлений як комплексний продукт, об'єднуючи три простих депозитних рахунки в різних валютах.

«Валютна скарбничка» включатиме три різні депозитні рахунки, кожен у власній валюті. Також у цьому продукті буде послуга конвертації валюти, і конвертація з гривні в долар США і євро буде безкоштовною за поточним комерційним курсом. Для забезпечення синхронності життєвого циклу всіх трьох рахунків в обслуговуванні будуть встановлені додаткові умови.

Крім того, клієнти АТ КБ «Приватбанк» матимуть можливість включити в цей продукт пластикову карту певного класу за їхнім вибором. Кожен клас карт може мати свої переваги та умови. Також в продукт може бути включений картковий рахунок з особливими умовами обслуговування в банкоматах банку. Щомісяця на цей картковий рахунок будуть перераховуватися нараховані відсотки за всіма вкладами, попередньо переконвертовані в гривню. Це дозволить клієнтам отримувати максимальну вигоду від своїх вкладень і зручно користуватися послугами банку.

Структуру банківського продукту «Валютна скарбничка» можна представити таким чином (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Структура банківського продукту «Валютна скарбничка» АТ КБ «Приватбанк»

Тип продукту	Параметри
Депозит у гривні.	тип продукту (депозитний), валюта (гривня), термін, відсоткова ставка
Депозит в доларах США	тип продукту (депозитний), валюта (долар США), термін, відсоткова ставка
Депозит в ЄВРО	тип продукту (депозитний), валюта (ЄВРО), термін, відсоткова ставка
Картковий рахунок «Відсотки по депозиту»	зняття готівки в банкоматах, зняття готівки в касах, перерахування на рахунок в банку
Картка «Масова»	тип карти, термін дії, вартість випуску
Послуга «Конверсія грн/долар США»	
Послуга «Конверсія грн/ЄВРО»	
Інтернет-банкінг	

Джерело: складено за даними АТ КБ «Приватбанк»

Цей підхід до формування пакетів банківських продуктів має свої переваги. Одна з них полягає в тому, що банк може не обмежуватися лише своєю

власною лінійкою продуктів. Замість цього він отримує можливість включати в свої пакети також продукти від партнерів, таких як страхові компанії, автодилери, оператори зв'язку, торговельні компанії та інші.

Це розширює можливості для клієнтів обирати найбільш вигідні та відповідні їхнім потребам продукти з різних сфер життя. Наприклад, клієнт може отримати банківську послугу, а також додаткові послуги страхування, автомобільного кредиту чи зв'язку, що дозволяє банку створити комплексні та індивідуалізовані рішення.

Стимулювання збуту банківських продуктів стає ще однією інструментальною частиною стратегії маркетингових комунікацій. Це може включати різноманітні програми, бонуси або знижки, спрямовані на підвищення привабливості та конкурентоспроможності банківських продуктів. Такі заходи можуть стимулювати клієнтів обирати саме продукти даного банку, сприяючи його росту та утриманню клієнтів в довгостроковій перспективі.

У табл. 3.5 представлено приклад використання АТ КБ «Приватбанк» найбільш розповсюджених засобів стимулювання збуту банківських продуктів, спрямованих на залучення потенційних клієнтів.

Таблиця 3.5 Постійні засоби стимулювання збуту АТ КБ «Приватбанк», спрямовані на залучення потенційних клієнтів

Банківські продукти	Засоби стимулювання	Свято, дата	Тимчасові параметри
Банківські метали	Скидки 5,0%	Новий рік, Різдво	З 25 грудня 2024р по 6 січня 2025р
Депозитні вклади	Більш вигідні умови	День Конституції України	З 20 червня по 10 липня 202 р.
Мультивалютний анонімний рахунок	Безкоштовне відкриття рахунку	День незалежності України	З 15 серпня по 30 серпня 2024 р.
Пластикові карти	Безкоштовне оформлення міжнародної платіжної карти	Ювілей банку	З 1 жовтня по 1 листопада 2024 року

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Таблиця 3.6 надає вичерпну інформацію про умови та характеристики проведення різних розіграшів, які організовані та проведені АТ КБ

«Приватбанк» з метою привертання уваги клієнтів до їхньої новинки продукту. Ці заходи спрямовані на стимулювання попиту серед клієнтів та вірогідності їхнього участі у придбанні цього продукту.

Таблиця 3.6. Види розіграшів, запропонованих у якості стимулюючих заходів при впровадженні нових банківських продуктів АТ КБ «Приватбанк»

Банківські продукти	Стимулюючі заходи	Тимчасові параметри	Зміст
Вклади депозитні	Лотерея	Кожний місяць	Депозит за договором до 36 % річних. У випадку виграшу Ви маєте шанс збільшити прибутковість за вкладом до 41 % річних
Вклад "Призовий"	Призові розіграші	До 1 січня 2025 р	Оформіть вклад "Призовий" і ви станете учасником розіграшу призів. Головний приз – автомобіль. Власники інших призів одержать побутову техніку.
Пластикові карти	Призові розіграші	З 1.12.24 р по 02.02.2025 р	Якщо Ви відкриєте карту Visa у зазначений період, Ви автоматично потрадаєте в список учасників призових розіграшів, і зможете виграти поїздку на гірськолижний курорт Буковель.

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Розіграші та лотереї стали ефективним інструментом для привертання уваги та зацікавленості споживачів у фінансовому секторі. АТ КБ "Приватбанк" використовує цей підхід, пропонуючи різноманітні заохочення для своїх клієнтів.

Специфікації розіграшів включають в себе різноманітні призи та умови участі, спрямовані на те, щоб максимально залучити аудиторію. Це може бути проведення тематичних розіграшів, де призи пов'язані з особливостями новинкового продукту, що стимулює інтерес клієнтів.

Мета цих заходів - не лише привернути увагу, а й спонукати клієнтів до активної участі в придбанні нового продукту. Такий підхід дозволяє банку не лише підтримувати власну клієнтську базу, а й залучати нових користувачів, які зацікавлені в можливостях виграшу та отриманні унікальних переваг.

Отже, розіграші та лотереї стають не лише засобом стимулювання продажів, але і способом підтримки та зміцнення взаємовідносин між банком і його клієнтами через заохочення та надання цінності споживачам.

АТ КБ «Приватбанк» активно привертає увагу клієнтів, пропонуючи вигідні умови для користування своїми банківськими продуктами. Одним із способів привертання уваги є проведення різноманітних акцій, де клієнти можуть отримати знижки та призи. Ці акції часто охоплюють різні магазини, ресторани, салони меблів, оптику та інші заклади.

Додатково до стандартних методів комунікації, банк вдається до широкомасштабних заходів для стимулювання продажу своїх продуктів. Одним із ефективних засобів є особистий продаж, коли співробітники банку проводять бесіди з потенційними або реальними клієнтами під час представлення банківських продуктів.

Цей метод особистого продажу має велике значення, особливо при обслуговуванні корпоративних клієнтів. Для VIP-клієнтів, які є особливо важливими для банку, персональний продаж стає необхідним елементом обслуговування. Таким чином, банк використовує різноманітні комунікаційні стратегії та методи, щоб забезпечити ефективне привертання та обслуговування різних категорій клієнтів.

3.3 Прогнозні показники діяльності АТ КБ «ПриватБанк» за рахунок диверсифікації банківських продуктів

У нестабільних умовах ринкового середовища банк повинен активно передбачати свої фінансові показники для ефективного управління діяльністю. Провівши аналіз диверсифікації банківських продуктів розглянемо її потенційний вплив на розширення клієнтської бази банку. Це допомагає зрозуміти, наскільки успішними можуть бути запропоновані стратегії в змінливих умовах ринкового середовища.

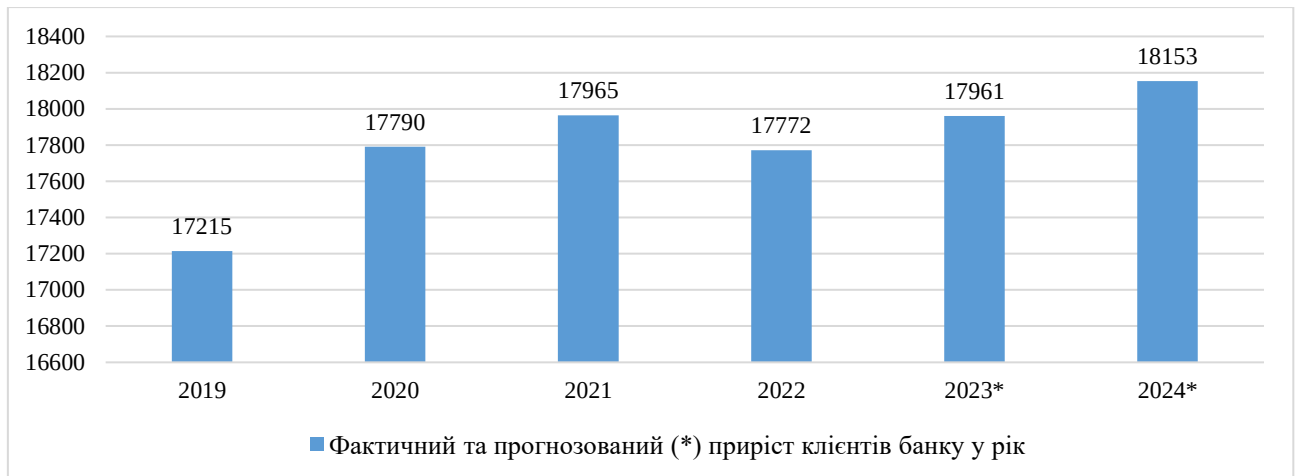


Рисунок 3.1 Динаміка щорічного приросту клієнтів АТ КБ «ПриватБанк»
(показники 2022-2024 – прогнозовані)

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Впровадження запропонованих методів допоможе вирішити проблеми з привертанням клієнтів і збільшить попит на послуги нашого банку, особливо серед малих і середніх бізнесів (МСБ). Прогнозується, що ці заходи призведуть до значущого зростання клієнтської бази серед МСБ, як це вказано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогнозовані показники приросту клієнтів та обсягу кредитування за рахунок диверсифікації банківських продуктів у 2024 році

Показники	ФОП / мікро / малий бізнес		Приріст (%)	Середні / Великі компанії		Приріст (%)
	2022 р	2024 р		2022 р	2024 р	
Кількість клієнтів, шт	823529,0	885968,0	2,1	1711,0	1876	2,4
Обсяг кредитування, млрд. грн	7480,0	16855,0	17,6	3088,0	9856,0	25,2
Процентні і комісійні доходи	6009,0	7501,0	5,7	597,0	1090,0	11,2

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

У 2024 році АТ КБ «Приватбанк» очікує помірне зростання кількості активних клієнтів, завдяки чому компанія може скористатися значною долею на

ринку. Один з ключових напрямків розвитку - перехресні продажі кредитів для юридичних осіб. Згідно з прийнятою стратегією, планується виділити бізнес-кредити на суму близько 17 млрд. грн., обслуговуючи клієнтів за аналогією з роздрібним сектором, і забезпечити персональне обслуговування клієнтів.

Важливо відзначити, що цей підхід передбачає обслуговування клієнтів за допомогою персональних менеджерів, що додатково підсилить взаємодію з клієнтами та сприятиме фінансовій стійкості банку.

У другому розділі наведено інноваційні банківські продукти, спрямовані на розвиток сфери кредитування. Ці новаторські підходи мають на меті значно підвищити чистий прибуток до 34 млрд. грн. у 2024 році, при цьому забезпечуючи високий рівень економічної ефективності. Впровадження цих продуктів не лише дозволить досягти значущого фінансового зростання, але й створить надійну основу для отримання стабільних дивідендів у майбутньому. Це свідчить про стратегічно обрану лінію розвитку, яка сприятиме зміцненню фінансового стану компанії та її позицій на ринку (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8. – Прогнозовані показники приросту доходів АТ КБ «Приватбанк» від впровадження інноваційних кредитних банківських продуктів

Клієнти	Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Роздрібний бізнес	Обсяг кредитування (нетто), млрд.грн	42	52	64	72	82
	Середня валова процентна ставка; обчислюється як середньозважене значення (%)	39	34	33	33	32
	Валовий процентний дохід, млрд. грн	17	17	20	22	24
	Чистий комісійний дохід, млрд. грн.	12	13	12	14	16
МСБ	Обсяг кредитування (нетто), млрд. грн	10	15	16	21	27
	Середня валова процентна ставка; обчислюється як середньозважене значення (%)	17	14	13	12	12
	Валовий процентний дохід, млрд. грн.	3	2,3	2	2	3
	Чистий комісійний дохід, млрд. грн.	7	8	15	17	18

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Детальний аналіз фінансової діяльності банку надає можливість робити прогнози стосовно подальшого зростання обсягів роздрібного кредитування.

Зазначимо, що цей вид послуг в основному реалізується через видачу кредитних карток, що становить ключовий сегмент банківських послуг і є основним джерелом як процентних, так і комісійних доходів банку (див. Табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Прогнозовані показники росту обсягів кредитування у розрізі за типом кредиту, 2020-2024 р.р., млрд.грн.

Тип кредиту	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальний обсяг кредитування	44,0	52,0	64,0	72,0	82,0
Картки	37,0	43,0	51,0	56,0	60,0.
Споживчі кредити (POS)	4,0	5,0	7,0	7,0	15,0
Споживчі кредити (авто)	1,0	2,0	3,0	3,0	4,0
Іпотека	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Використання кредитних карток із змінним кредитним лімітом є досить поширеним серед населення і малих підприємств. Цей підхід надає більше гнучкості користувачам, оскільки їм може бути надана можливість користуватися різними сумами грошей на картці, в залежності від їхніх потреб і фінансового стану. Такий механізм приваблює більше клієнтів до банку, що в свою чергу призводить до збільшення кількості користувачів кредитними картками.

На основі показників поданих у таблиці 3.9, можемо спрогнозувати ймовірний процентний та комісійний доходи банку, які подано у таблиці 3.10.

У подальшому варто звернутися до аналізу тенденцій розвитку обсягів виданих кредитів для підприємств, уділяючи увагу різним категоріям підприємницької діяльності. У цьому контексті важливо враховувати особливості кожного сегмента, такі як фізичні особи-підприємці (ФОПи), мікро-бізнес, малий бізнес, середні та великі підприємства.

Таблиця 3.10 – Прогнозні значення показників валового процентного доходу і чистого комісійного доходу, 2020-2024 рр., (млрд. грн.)

Тип кредиту	Тип доходу	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Загальний обсяг кредитування	Валовий процентний дохід	17,0	17,0	20,0	22,0	25,0
	Чистий комісійний дохід	12,0	13,0	12,0	14,0	16,0
Картки	Валовий процентний дохід	16,0	16,0	18,0	19,0	20,0
	Чистий комісійний дохід	7,0	8,0	8,0	8,0	9,0
Споживчі кредити (POS)	Валовий процентний дохід	1,0	1,0	2,0	3,0	4,0
	Чистий комісійний дохід	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Споживчі кредити (авто)	Валовий процентний дохід	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Чистий комісійний дохід	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Іпотека	Валовий процентний дохід	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Чистий комісійний дохід	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Аналізуючи прогнозні значення росту кредитування суб'єктів малого та середнього бізнесу у таблиці 3.11, можна відзначити, що особливий акцент слід зробити на ФОПах та мікро-бізнесі.

Таблиця 3.11 – Прогнозовані показники росту обсягів кредитування у розрізі за видом підприємницької діяльності АТ КБ «Приватбанк» 2020-2024 рр.

Вид підприємницької діяльності	2020	2021	2022	2023	2024
Разом	10 млрд. грн (17%)	15 млрд. грн (14%)	16 млрд. грн (13%)	21 млрд. грн (12%)	27 млрд. грн (12%)
Кредитування ФОП	2 млрд. грн (22%)	2 млрд. грн (16%)	2 млрд. грн (15%)	3 млрд. грн (15%)	3 млрд. грн. (15%)
Кредитування мікробізнесу	4 млрд. грн (18%)	7 млрд. грн (15%)	6 млрд. грн (14%)	7 млрд. грн (13%)	8 млрд. грн (13%)
Кредитування малого бізнесу	2 млрд. грн (13%)	3 млрд. грн (12%)	4 млрд. грн (12%)	4 млрд. грн (11%)	6 млрд. грн (11%)
Кредитування великого та середнього бізнесу	3 млрд. грн (13%)	3 млрд. грн (11%)	5 млрд. грн (10%)	7 млрд. грн (10%)	10 млрд. грн (10%)

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Потенційний ріст кредитування для ФОПів може бути пов'язаний із їхньою активною участю у підприємницькій діяльності та внеском у економіку. Щодо мікро-бізнесу, ймовірно, він відображає потреби невеликих компаній у фінансовій підтримці для розширення та розвитку.

Такий фокус на розвиток кредитування в цих сегментах може сприяти створенню більш стійкої та конкурентоспроможної економічної ситуації в країні, підтримуючи розвиток малих та середніх підприємств як ключових гравців в економічному ландшафті.

На підставі інформації з таблиці 3.11 можна зробити висновок, що при вдалому впровадженні рекомендацій, які ми запропонували на основі аналізу діяльності банку та стратегії його розвитку, банк може очікувати перші значущі прибутки від кредитування середнього та великого бізнесу не раніше, ніж у 2024 році. Цю інформацію вказано в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 – Прогнозовані обсяги доходів від кредитування у розрізі за величиною ведення підприємницької діяльності, млрд. грн.

Вид підприємницької діяльності	Тип доходу	2020 р	2021 р	2022 р	2023 р	2024 р
Разом	Валовий процентний дохід	3,0	2,4	2,0	2,0	3,0
	Чистий комісійний дохід	7,0	8,0	15,0	17,0	18,0
Кредитування ФОП	Валовий процентний дохід	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	Чистий комісійний дохід	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Кредитування мікробізнесу	Валовий процентний дохід	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	Чистий комісійний дохід	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Кредитування малого бізнесу	Валовий процентний дохід	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0
	Чистий комісійний дохід	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0
Кредитування великого та середнього бізнесу	Валовий процентний дохід	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0
	Чистий комісійний дохід	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано автором за матеріалами АТ КБ «Приватбанк»

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що в результаті впровадження стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк», запропонованої моделі,

банк може отримати приблизно 10 млрд. гривень додаткового доходу до кінця 2024 року. Однак для досягнення цієї мети необхіден час та сприятливе ринкове середовище.

Аналіз зарубіжних банків підтверджує, що найбільш поширеними заходами в банківській сфері є реструктуризація кредитів, особливо під час кризових ситуацій. У зарубіжних банках популярними були практики викупу проблемних позик, продовження термінів кредитування та зниження загальних відсоткових ставок.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що в результаті впровадження стратегії розвитку АТ КБ «ПриватБанк» запропонованої моделі, банк може отримати приблизно 10 млрд. гривень додаткового доходу до кінця 2024 року. Однак для досягнення цієї мети необхіден час та сприятливе ринкове середовище.

Зокрема, іпотечні позики часто піддавались реструктуризації, оскільки вони становлять найбільшу частку в кредитному портфелі більшості банків. Розрахунки прогностичних показників підтверджують, що впровадження запропонованих заходів щодо диверсифікації банківських продуктів при сприятливих ринкових умовах може дозволити банку збільшити кількість клієнтів на 30% до 2024 року, а також покращити рентабельність та фінансову стійкість.

ВИСНОВКИ

У роботі узагальнено та поглиблено практичні і методичні засади диверсифікації банківських продуктів на ринку фінансових послуг, що дозволило сформулювати науково-обґрунтовані рекомендації щодо вибору напрямів удосконалення процесу диверсифікації банківських продуктів банківською установою. Результати дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Визначено, що сучасні умови в банківській сфері вимагають від банків активного впровадження інноваційних продуктів і послуг. Це особливо важливо в нестабільній економічній і політичній ситуації, де привертання нових клієнтів стає основним завданням. В Україні, банківська інновація в основному виявляється у запровадженні нових банківських продуктів.

«Новий продукт» у контексті банківської сфери може означати як вдосконалення та оновлення існуючих банківських послуг, так і цілком нові продукти, які вперше надаються споживачам. Ці нові продукти можуть задовольняти потреби клієнтів більш ефективним чи раціональним способом, а також можуть породжувати нові потреби.

Доведено, що продуктова політика банку - це набір управлінських рішень, спрямованих на визначення конкретних продуктів, які банк пропонує, їх різноманітності та обсягах, з метою задоволення потреб клієнтів і отримання прибутку, враховуючи внутрішні ресурси банку. Важливо враховувати, що кожен банк може розробляти унікальну продуктову політику, спрямовану на конкретний сегмент ринку або групу клієнтів.

Стверджуємо, що диверсифікація послуг банків стає необхідною стратегією, оскільки банки повинні адаптуватися до змін в економічному, політичному, технологічному та інших аспектах оточуючого середовища. Ці чинники можуть включати економічну стабільність, регулюючу політику, кон'юнктуру ринку, технологічні інновації, а також зміни у споживчих уподобаннях.

2. АТ КБ «ПриватБанк» є визнаним лідером серед банків в Україні та за її межами у сфері інновацій. Однією з найпопулярніших інновацій, доступних для населення, є їхній сервіс «Приват24». Однак справжнім піонером у впровадженні інноваційних продуктів є саме ПриватБанк, який розробив не менше ніж 19 мобільних додатків, призначених для різних типів користувачів і операцій.

На банківському ринку України набуває популярності використання інноваційних продуктів, таких як мобільний банкінг і Інтернет-банкінг. Крім того, банки пропонують зручні сервіси для клієнтів, такі як зона обслуговування 24/7 і електронний залишок.

Виявляється позитивна динаміка у фінансових показниках банку. Зокрема, доходи від процентів зростають, тоді як витрати на відсотки зменшуються, що веде до збільшення чистого процентного доходу. Важливо враховувати, що створення власної капітальної бази є ключовою передумовою для подальшої успішної діяльності банку.

Протягом 2020-2022 років АТ КБ «ПриватБанк» впроваджував численні інноваційні рішення, які виявились ефективними в привертанні нових клієнтів, зокрема, серед підприємців і фізичних осіб. За результатами дослідження, проведеного компанією CBR, «ПриватБанк» став основним банком для 70% підприємців та 45% фізичних осіб. Кількість клієнтів зросла на 3,9% серед підприємців та на 2,8% серед фізичних осіб.

Товарна політика банку орієнтована на надання широкого спектру послуг, спрямованих на задоволення потреб клієнтів усіх категорій. Це включає в себе індивідуальні підходи до провідних компаній, підтримку малих та середніх підприємств у їх розвитку, а також надання різних банківських рішень для приватних клієнтів. Банк прагне задовольняти різноманітні фінансові потреби своїх клієнтів і сприяти їх успіху в різних сферах бізнесу та особистого життя.

Результати оцінки ефективності впровадження банківських продуктів за принципом «Інноваційність» у АТ КБ «Приватбанк», використовуючи модульну модель системи збалансованих показників ефективності, свідчать про те, що

обрана стратегія розвитку, яка активно спрямована на впровадження нових банківських продуктів, призвела до вражаючого росту обсягів діяльності та встановлення лідерської позиції на ринку банківських послуг.

3. Проведено аналітичні дослідження, які призвели до розробки моделі для аналізу варіантів реалізації інноваційної політики банку. Ця модель враховує кілька ключових аспектів, таких як загальна інвестиційна політика банку, рівень інноваційної діяльності та різновиди інновацій, які визначають стратегії управління інноваціями банку. Результати цієї моделі аналізу включають в себе варіанти реалізації інвестиційної політики банку в контексті інноваційної діяльності.

На основі проведених досліджень визначено ефективні напрями для розвитку інноваційної політики банку, зокрема у сферах обслуговування корпоративних та приватних клієнтів, а також взаємодії з іншими банками. Отримані результати свідчать про можливість підвищення рівня інноваційної діяльності з низького (6 балів) до помірного (11 балів), що призведе до зростання ефективності впровадження інноваційної політики на 17,6%. Для досягнення цього покращення були розроблені методичні рекомендації щодо формування інвестиційної політики банку в процесі інноваційної діяльності.

Пропонуємо впровадження нового банківського продукту під назвою «Валютна скарбничка», який відповідає інтересам наших потенційних клієнтів. Суть цього продукту полягає в тому, що щомісячні суми для накопичення будуть конвертуватися за вказаним принципом в різні валюти і розподілятися по відповідним депозитам, відкритим з можливістю поповнення.

Розрахунки прогнозних показників підтверджують, що впровадження запропонованих заходів щодо диверсифікації банківських продуктів при сприятливих ринкових умовах може дозволити банку збільшити кількість клієнтів на 30% до 2024 року, а також покращити рентабельність та фінансову стійкість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова О. Ф., Безродна І. О. Інтернет-банкінг як складова ринку банківських послуг в Україні. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 1. С. 93-100.
2. Вядрова Н. Диверсифікація діяльності банку та роль банківських послуг у формуванні доходу. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2022. № 1(4). С.19-27.
3. Гаврилко Т. О. Якість банківських продуктів: чинники впливу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. 2021. С.51-56.
4. Ганзюк С.М., Шаровський М.Ю. Традиційні та інноваційні послуги на ринку банківських продуктів України. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 297-301.
5. Дослідження ринку банківських послуг у 2021 році URL: <https://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/news/financial-research-banks-ukraine-2022>. (дата звернення 10.11.2023).
6. Дубина Н.В. Сучасний розвиток VIP-Банкінгу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019 Випуск 36. С.385-392.
7. Жаворонок А.В. Проблеми вдосконалення механізму банківського кредитування як засобу стимулювання розвитку ринку кредитних послуг в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2020. №1 (38). С. 196-201.
8. Іващук О. Новації інтернет-банкінгу комерційних банків України в умовах пандемії Covid-19. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 575-585.
9. Корнєєв Ю. В. Діяльність ринку банківських послуг в Україні з урахуванням зарубіжного досвіду. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2019. № 3. С. 124-129.

10. Котковський В.С. Визначення інноваційного потенціалу банків України в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2018. №7. С. 551–554.
11. Котуранова Т. В., Вартоха Я. С., Александрова М. О. Інтернет-банкінг в Україні – інноваційний розвиток банківської сфери. *Економічний простір*. 2019. № 146. - С. 43-56.
12. Кручан А.Ю. Диверсифікація банківських послуг як напрям успішного функціонування банківської установи. *Матеріали науково-практичної конференції викладачів, аспірантів та студентів Сумського НАУ (25-28 квітня 2023 р.)*. Суми. 2023. С.441.
13. Лойко В.В., Башкирцева Т.М. Інновації як рушійна сила банківської діяльності. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2018. №1. С. 67-76.
14. Мулик Т. О. Аналіз депозитних операцій банків: стан, проблеми та вдосконалення. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 75-84.
15. Муштай В. Індивідуалізація продуктів як напрям продуктової інноваційної стратегії банку. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 23. С.124-131.
16. Островська Н.С., Васечкіна В.О. Диверсифікація банківських послуг: світовий досвід. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління: № 2. 2021. С. 71-76. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/issue_2_2021_10/issue_2_2021_12 (дата звернення 18.01.2023)
17. Офіційний сайт АТ КБ «Приватбанк». 2022. URL: <https://privatbank.ua/about/finansovaja-otchetnost> (дата звернення 01.10.2023).
18. Положення про порядок емісії платіжних карток і здійснення операцій з їх застосуванням. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0802-99#Text>(дата звернення 01.10.2023)
19. Про банк і банківську діяльність. Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення 01.10.2023).

20. Руда О.Л. Конкурентоспроможність банків на ринку надання банківських послуг. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 58–61.
21. Самошкіна І.Д., Кручан А.Ю. Диверсифікація банківських продуктів на ринку фінансових послуг. The 3th International scientific and practical conference “*Theoretical aspects of education development*” (January 24 - 27, 2023) Warsaw, Poland. International Science Group. 2023. Рр. 109-111. URL: <https://isg-konf.com/theoretical-aspects-of-education-development/>.
22. Стефанчук Н.О. Якість банківського продукту: економічний зміст та практика формування. URL: <http://fp.cibs.ck.ua/les/1103/wholetext.pdf> (дата звернення: 06.09.2023)
23. FinAwards 2021: нагорода за найкращі технології та інновації у банківській сфері дісталася Приватбанку. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2021/05/28/65132158/> 9. (дата звернення: 09.10.2023).
24. Global FinTech Adoption Index 2019. URL: <https://asd-team.com/blog/global-fintech-adoption-index-2019-report-highlights/>. (дата звернення: 14.10.2023).
25. Grebeniuk N.V., Riznyk, N., Zhurylo, V.V., Tymoshyk, N.S., Dobizha N.V. Interaction of banks and insurance companies in the context of the sale of insurance products //Journal of the Balkan Tribological Association 27 (4). 2021. P. 697–710.
26. Reagan J. R., Raghavan A., Thomas A. Quantifying risk: What can cyber risk management learn from the financial services industry? URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/deloitte-review/issue-19/quantifying-risk-lessons-from-financial-services-industry.html> (дата звернення: 09.10.2023).
27. The Basel Committee on Banking Supervision, consultative document: Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors/ Bank for International Settlements. 2017. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf>. (дата звернення: 10.09.2023).