

Центральноукраїнський національний технічний університет  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет  
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»  
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»  
Зав. кафедри ЕМКД  
канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_Тетяна РЯБОВОЛИК  
«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.  
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№6 від «11» грудня 2024 р.)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти  
на тему:  
**«Інноваційний менеджмент у сфері фінансово-економічної  
безпеки компанії»**

Виконала: здобувачка вищої освіти  
на другому (магістерському) рівні  
ОПП «Управління фінансово-економічною  
безпекою» спеціальності 073 «Менеджмент»  
групи УФЕБ-23М  
Юлдашева Мохірахон  
«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Пітел Наталія Сергіївна  
«11» грудня \_\_\_\_\_ 2024 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент  
\_\_\_\_\_ Запирченко Людмила Дмитрівна

м. Кропивницький – 2024 рік

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ	7
1.1. Сутність і роль інноваційного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку компанії	7
1.2. Фінансово-економічна безпека банківської установи як основа для впровадження інновацій	12
1.3. Методологія оцінки ефективності інновацій у банківській сфері	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	25
2.1. Характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»	25
2.2. Аналіз системи управління фінансово-економічною безпекою в АТ КБ «ПриватБанк»	31
2.3. Оцінка впровадження інновацій у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» та їхній вплив на безпеку	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ «ПРИВАТБАНК»	44
3.1. Удосконалення механізму організаційно-економічного забезпечення фінансування інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк»	44
3.2. Рекомендації щодо впровадження новітніх технологій у АТ КБ «ПриватБанк»	48
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	60



## ВСТУП

Сучасні тенденції розвитку глобальної економіки та посилення конкуренції на міжнародних ринках вимагають від компаній удосконалення підходів до управління, орієнтованих на забезпечення фінансово-економічної безпеки. У цих умовах інноваційний менеджмент набуває ключового значення, оскільки спрямований на адаптацію компаній до динамічного зовнішнього середовища, впровадження нових технологій та розвиток конкурентних переваг. Інноваційні підходи дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкість підприємства в умовах нестабільності.

Фінансово-економічна безпека компанії є складовою загальної системи її стратегічного управління, яка інтегрує фінансовий, інвестиційний, операційний та інші аспекти діяльності. Ефективність системи безпеки значною мірою залежить від здатності компанії впроваджувати інноваційні рішення, які відповідають актуальним викликам і трендам. У цьому контексті інноваційний менеджмент виступає як інструмент гармонізації внутрішніх процесів підприємства та його взаємодії із зовнішнім середовищем.

Проблематика інноваційного менеджменту та фінансово-економічної безпеки досліджується як українськими, так і зарубіжними вченими. Серед українських дослідників вагомий внесок зробили В.М. Геєць, О.С. Сухарев, Г.В. Козаченко та О.І. Білоус, які вивчали ризики, інновації та стратегії безпеки підприємств. Серед зарубіжних науковців слід відзначити Джозефа Шумпетера, Майкла Портера, Філіпа Котлера та Джея Барні та ін. Зокрема, наукові праці останніх, заклали основи інноваційного управління та теорій конкурентних переваг, а їхні дослідження створили фундамент для розробки стратегій стабільного розвитку компаній.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних засад та практичних аспектів впровадження інноваційного менеджменту у сфері фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк», розробці методичних

рекомендацій та інструментів для підвищення ефективності управління, спрямованого на мінімізацію ризиків, забезпечення стійкості та конкурентоспроможності банківської установи в умовах динамічного економічного середовища.

Відповідно до визначеної мети кваліфікаційної роботи, сформульовано такі завдання:

- розкрити сутність інноваційного менеджменту та його роль у сталому розвитку компанії.
- визначити складові та критерії фінансово-економічної безпеки та проаналізувати вплив інновацій на безпеку підприємств;
- дослідити діяльність і систему безпеки АТ КБ «ПриватБанк»;
- оцінити впровадження інновацій у «ПриватБанку» та їхній вплив на безпеку;
- надати рекомендації щодо вдосконалення інноваційного менеджменту в «ПриватБанку».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є АТ КБ «ПриватБанк» як провідна фінансова установа України, що забезпечує широкий спектр банківських послуг, а також система управління фінансово-економічною безпекою банку в умовах впровадження інноваційних підходів.

Предметом дослідження дипломної роботи є інноваційний менеджмент у забезпеченні фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк», зокрема інструменти, методи та підходи до впровадження інновацій, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності банку.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи використано методи теоретичного аналізу, системного підходу, економічного та порівняльного аналізу, прогнозування й графічної візуалізації, що забезпечило комплексність дослідження.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційного менеджменту для підвищення фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк», зокрема шляхом

адаптації сучасних світових практик до умов діяльності банку та обґрунтування їх впливу на стійкість і конкурентоспроможність установи.

Практична цінність кваліфікаційної роботи полягає в розробці рекомендацій, які можуть бути використані АТ КБ «ПриватБанк» для вдосконалення системи фінансово-економічної безпеки шляхом впровадження інноваційного менеджменту, що сприятиме підвищенню стійкості, ефективності та конкурентоспроможності банку в сучасних умовах.

Результати проведеного дослідження було представлено на VII Міжнародній науково-практичній конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», що відбулася 7–8 листопада 2024 року у Центральноукраїнському національному технічному університеті. У рамках доповіді «Інноваційний менеджмент як фактор забезпечення довгострокової економічної стабільності» висвітлено основні теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації роботи.

Для комплексного аналізу теми використано широкий спектр джерел інформації, зокрема наукові дослідження, статистичні дані, нормативно-правові акти, електронні ресурси та внутрішні матеріали, що стосуються діяльності АТ КБ «ПриватБанк».

Магістерська кваліфікаційна робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок, з яких 56 присвячено основному тексту. У роботі представлено 11 таблиць і 13 рисунків, що сприяють наочному поданню та структурованості інформації.

## РОЗДІЛ 1

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ

#### **1.1. Сутність і роль інноваційного менеджменту у забезпеченні сталого розвитку компанії**

У сучасному світі інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку компаній. Зростаючий рівень глобалізації, технологічний прогрес і швидкі зміни ринкових умов вимагають від підприємств активного впровадження інноваційних рішень господарську діяльності, де інноваційний менеджмент є тим інструментом, що дозволяє ефективно інтегрувати нововведення в бізнес-процеси, забезпечуючи їх оптимізацію, адаптацію до викликів зовнішнього середовища та підвищення ефективності діяльності тощо.

На зламі XIX та XX століть австрійський економіст Й. А. Шумпетер здійснив прорив у розумінні економічної динаміки. У науковій праці «Теорія економічного розвитку», дослідник не лише вперше чітко сформулював поняття «інновація», але й наповнив його змістом, визначивши його як будь-які перетворення, спрямовані на впровадження та використання новинок, освоєння нових ринків та вдосконалення організації компаній. Крім того, було окреслено образ підприємця нового типу - «новатора», який став рушійною силою цих перетворень, забезпечуючи «творче руйнування» застарілих економічних структур [25].

Ідеї Й. А. Шумпетера знайшли своє продовження у працях інших видатних економістів, зокрема, у дослідженнях Пітера Друкера, американського гуру менеджменту. У своїй книзі «Інновації й підприємництво» Друкер розглянув інновації не просто як економічний феномен, а як ключовий інструмент в руках підприємців, підкреслено, що саме інновації дозволяють перетворити зміни на можливості, відкриваючи шлях до створення нових видів бізнесу та послуг. Так, Друкер розвиваючи концепцію Шумпетера, надав

інноваціям практичного виміру, представляючи їх як невід'ємну складову підприємницької діяльності [18].

Наступними послідовниками були Саерт Р. та Меч Дж., що запропонували розглядати «інновації» як оригінальний спосіб вирішення проблеми чи завдання, що виникає на різних рівнях: індивідуальному, груповому або організаційному [18].

У 90-х роках, опинившись на межі банкрутства, компанія Apple зробила несподіваний крок, пішовши на співпрацю з своїм конкурентом Microsoft. Таке стратегічне рішення дозволило компанії стабілізувати своє фінансове становище та заклало фундамент для майбутніх інновацій. Завдяки інвестиціям Microsoft, Apple змогла розробити iMac, який став поворотним моментом в її історії. Цей успіх надихнув компанію на подальші інновації, що призвело до створення таких культових продуктів, як iPod, iPhone, iPad, iWatch та Macbook [26].

Автор концепції «підривних інновацій» К. Крістенсен, стверджував, що нові технології зазвичай дебютують на ринку з нижчими характеристиками, ніж вже існуючі рішення, якщо оцінювати їх за традиційними критеріями (рис 1.1).

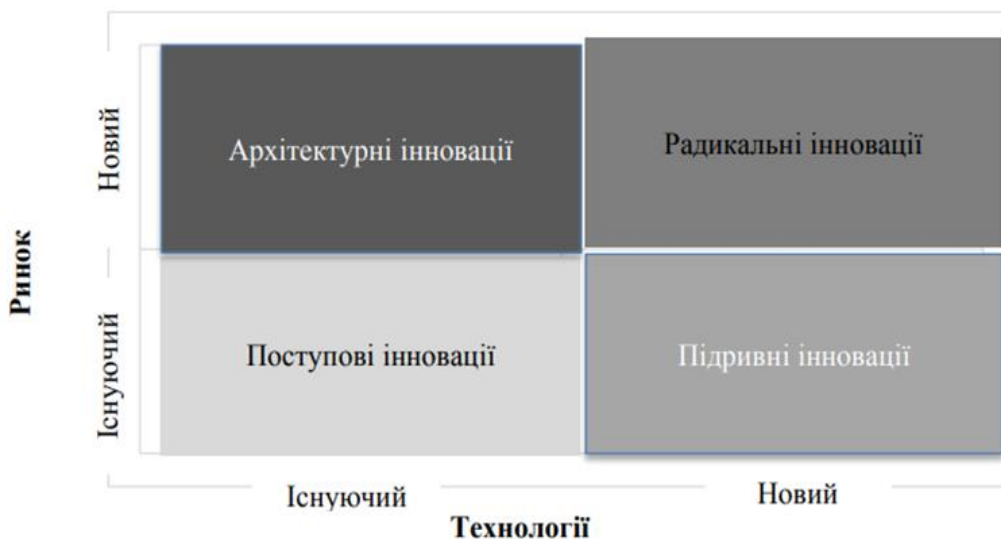


Рисунок 1.1 – Види інновацій за критеріями технологій та ринку

Джерело: побудовано автором за джерелом [10]

Однак, «підривні інновації» пропонують альтернативну цінність, яка виявляється надзвичайно важливою для певної ніші на ринку. Саме цей сегмент стає плацдармом для швидкого розвитку та масштабування інновації, що в результаті може призвести до трансформації всього ринку [32].

Зображена матриця на рис. 1.1, класифікує інновації за двома осями: ринок (новий/існуючий) та технології (нові/існуючі). Як бачимо, архітектурні інновації поєднують існуючі технології з новими ринками, тоді як радикальні інновації базуються на нових технологіях і орієнтовані на нові ринки. Поступові інновації передбачають незначне вдосконалення існуючих технологій для існуючого ринку, а підривні інновації використовують нові технології для задоволення потреб існуючого ринку, часто пропонуючи простіші та доступніші альтернативи.

Наука про управління, що виникла наприкінці XIX століття, пройшла складний етап свого становлення. Початкові спроби систематизації практичного досвіду управління поступилися місцем створенню школи наукового менеджменту, засновником якої вважається Ф. Тейлор. Згодом первинні теорії управління були доповнені та трансформовані з урахуванням складного комплексу науково-технічних і соціально-економічних чинників [25].

Як бачимо, що розвиток управлінських концепцій відбувався паралельно з прогресом науки і техніки, а також із динамічною зміною зовнішнього середовища. Відповідно, зазначені процеси зумовили еволюцію як теоретичних підходів до управління, так і їхньої практичної реалізації.

Еволюція управління як наукова дисципліна вирізняється тим, що розвиток відбувався на основі кількох управлінських шкіл, які частково перетиналися, а частково взаємно доповнювали й удосконалювали одна одну. Завдяки цьому у традиційному та інноваційному менеджменті знаходили застосування як знання і методи різних шкіл, так і теоретичні засади, наукові підходи та практичні прийоми управління [3, с. 10].

Зокрема, інноваційний менеджмент, як функціональна система управління, багатьма дослідниками розглядається як «самостійна галузь економічної науки та професійної діяльності, орієнтована на розробку й досягнення інноваційних цілей організаційної структури шляхом ефективного використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів». У такому контексті інноваційний менеджмент є одним із різновидів функціонального менеджменту, основним об'єктом якого виступають інноваційні процеси, що охоплюють усі сфери економіки [3, с. 26].

Ефективне управління інноваціями потребує чіткого розуміння функцій та їх розподілу на різних рівнях управлінської ієрархії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Функції інноваційного менеджменту на різних рівнях управління

<b>Функції інноваційного менеджменту</b>	<b>Стратегічний менеджмент</b>	<b>Функціональний, оперативний менеджмент</b>
Прогнозування	Стратегія пріоритетів розвитку та зростання	Стратегія впровадження нових товарів, технологій
Планування	Експансія в нові галузі та ринки	Підвищення якості та конкурентоспроможності товарів
Аналіз зовнішнього середовища	Аналіз макроекономічної, політичної і ринкової кон'юнктури	Аналіз поведінки конкурентів, ємності ринку та інш.
Аналіз внутрішнього середовища	Аналіз конкурентних переваг фірми	Аналіз факторів ефективності виробництва продукції
Види рішень	Стратегічні рішення по цілям місії і розвитку фірми	Оперативні рішення щодо розробки, впровадження та виробництва нової продукції
Мотивація	Забезпечення динамічного росту й конкурентоспроможності фірми	Забезпечення високої якості продукції, високої продуктивності праці, відновлення виробництва
Контроль	Виконання місії фірми, її зростання та розвиток	Контроль за дисципліною та якістю робіт

*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [3, с. 27-30]*

Наведена табл. 1.1 демонструє ключові функції інноваційного менеджменту та їх специфіку на стратегічному та функціональному (оперативному) рівнях. Стратегічний рівень фокусується на визначенні пріоритетів розвитку, розширенні ринків та аналізі зовнішнього середовища,

тоді як функціональний рівень відповідає за впровадження нових товарів та технологій, підвищення якості та конкурентоспроможності.

Ефективне управління інноваціями є складним процесом, що вимагає комплексного підходу та врахування різноманітних факторів. На рис. 1.2, представлена структурно-логічна схема системи інноваційного менеджменту, яка доповнює та розширює інформацію, наведену в попередній таблиці 1.1.

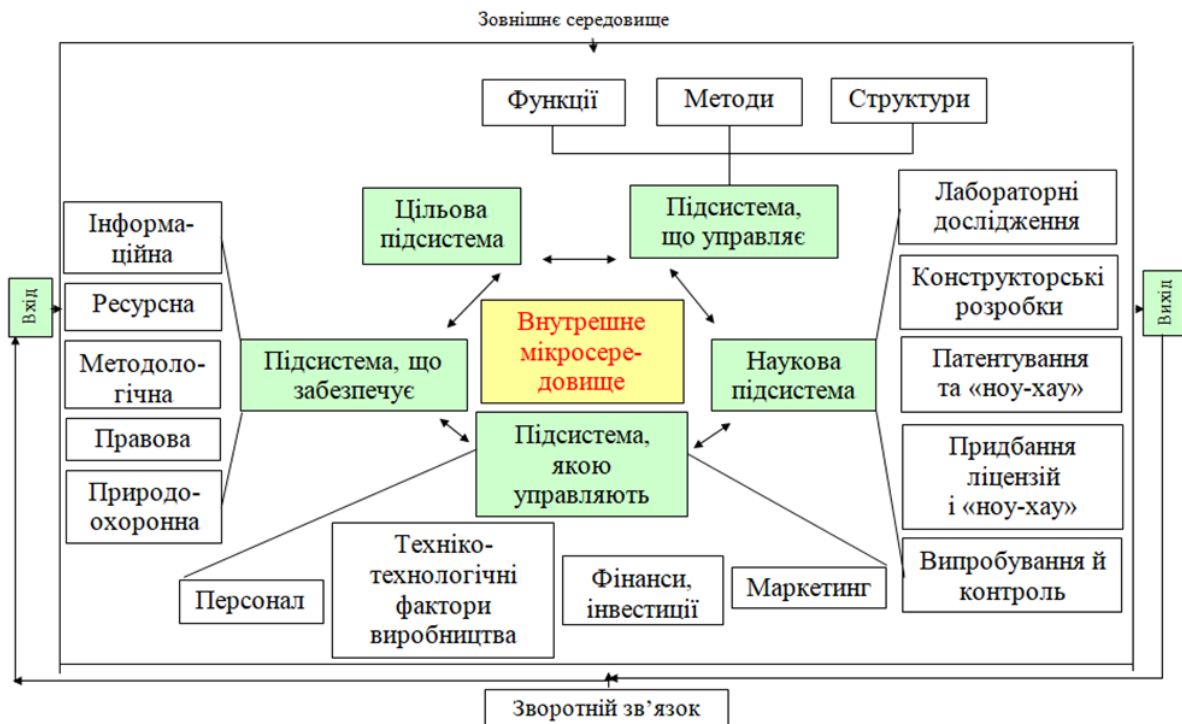


Рисунок 1.2 – Організація інноваційного менеджменту

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [9, с. 15]

Якщо таблиця демонструє розподіл функцій інноваційного менеджменту за рівнями управління (стратегічний та оперативний), то схема відображена на рис. 1.2 демонструє взаємозв'язок різних підсистем, методів та структур, які забезпечують функціонування системи в цілому, зокрема акцентовано увагу на впливі зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність, а також на ролі інформаційної, ресурсної, методологічної та інших підсистем у процесі управління інноваціями тощо.

## **1.2. Фінансово-економічна безпека банківської установи як основа для впровадження інновацій**

Сучасні умови функціонування банківських установ характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленим як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Глобалізація фінансових ринків, стрімкий розвиток технологій, посилення конкуренції, а також загроза кібератак і економічних криз ставлять перед банками завдання забезпечення надійної фінансово-економічної безпеки. Ця безпека є не лише запорукою стабільної роботи банківської системи, а й важливим елементом економічної безпеки держави в цілому.

Фінансово-економічна безпека банківської установи охоплює широкий спектр питань: від захисту фінансових ресурсів і забезпечення ліквідності до управління ризиками та адаптації до змін у нормативно-правовому середовищі. У сучасних реаліях зростає роль ефективного управління цими аспектами, що вимагає глибокого розуміння концептуальних основ, інструментів та методів забезпечення безпеки [1, с. 16].

Фінансова безпека банку є важливим елементом загальної системи економічної безпеки та гарантією стабільного функціонування банківської установи. Зазначене поняття охоплює широкий спектр характеристик, зокрема фінансову стійкість, здатність протидіяти ризикам, адаптивність до змін у зовнішньому середовищі, а також ефективне використання ресурсів.

У науковій літературі існує безліч трактувань фінансової безпеки банку, які відображають різні аспекти цього явища. Кожен автор акцентує увагу на окремих чинниках: управлінні ризиками, стабільності капіталу, захищеності від загроз чи забезпеченні конкурентоспроможності [1, с. 15-25].

У наведеній таблиці 1.2 систематизовано найбільш поширені визначення, що запропоновані різними науковцями, що дозволяє краще зрозуміти сутність фінансової безпеки та її значення для забезпечення ефективного функціонування банківських установ.

Таблиця 1.2 – Основні трактування поняття «фінансова безпека банку»

Автор	Визначення поняття «фінансова безпека»	Ключові аспекти
О.І. Барановський	Стан банківської установи, за якого вона здатна протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, забезпечуючи фінансову стійкість і стабільність.	Фінансова стійкість, протидія загрозам.
С.В. Козьменко	Здатність банку захищати свої фінансові інтереси та підтримувати ефективну діяльність за умов мінливого середовища.	Захист фінансових інтересів, адаптивність.
Л.О. Лігоненко	Рівень захищеності банку від ризиків, які можуть впливати на його фінансову стабільність і конкурентоспроможність.	Захищеність від ризиків, конкурентоспроможність.
М.В. Савлук	Комплекс заходів і стан банківської установи, що дозволяють уникати або мінімізувати фінансові загрози.	Мінімізація фінансових загроз.
І.А. Бланк	Стан, за якого банк здатний ефективно протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам, забезпечуючи стабільність і розвиток.	Ефективність, розвиток, протидія загрозам.
В.В. Суторміна	Здатність банківської установи підтримувати фінансову стійкість за умов нестабільного зовнішнього середовища.	Стійкість у мінливих умовах.
Н.В. Тарасова	Рівень захищеності банківської установи від впливу економічних, політичних та соціальних загроз.	Захищеність від зовнішніх і внутрішніх ризиків.
А.О. Єпіфанов	Сукупність заходів, спрямованих на мінімізацію фінансових ризиків та забезпечення стабільності функціонування банку.	Мінімізація ризиків, стабільність роботи.
К.В. Захарченко	Системний підхід до управління фінансовими ризиками з метою підтримання ліквідності та конкурентоспроможності.	Ліквідність, управління ризиками, конкурентоспроможність.

*Джерело: узагальнено автором*

Аналізуючи різні підходи до визначення «фінансово-економічної безпеки банківських установ», можна зробити висновок, що фінансова безпека банку є багатовимірним поняттям, яке охоплює всі аспекти його діяльності. Насамперед, це забезпечення захисту інтересів усіх зацікавлених сторін, включаючи не лише акціонерів, але й вкладників, кредиторів, співробітників та державу. Фінансова безпека банку базується на наявності достатнього капіталу, який слугує буфером для покриття потенційних збитків і забезпечує стійкість до фінансових потрясінь. Особливе значення має дотримання регуляторних вимог щодо капіталу, встановлених контролюючими органами.

Фінансова стійкість банку досягається завдяки гармонійній організації діяльності, ефективному управлінню ризиками та збалансованій структурі активів і пасивів. Забезпечення належного рівня грошового обігу передбачає

здатність банку генерувати прибуток, підтримувати ліквідність і раціонально розподіляти ресурси. Важливою складовою фінансової безпеки є спроможність банку своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання [10, с. 27].

Окрім зазначених аспектів, важливу роль відіграють ефективна система управління ризиками, захист інформаційних систем, належне корпоративне управління та дотримання вимог законодавства.

Проте, глобальна економічна криза актуалізувала проблематику фінансової безпеки банківської системи України, виявивши її чутливість до зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів. Інтеграція вітчизняного фінансового сектору в глобальну економіку зумовлює зростання залежності від кон'юнктури світових ринків, підвищуючи ризики відтоку капіталу, валютних коливань та зростання обсягів проблемних кредитів. Враховуючи роль банківського сектору як основного акумулятора фінансових ресурсів, забезпечення його стабільності є невід'ємною складовою економічної безпеки держави. Досягнення цієї мети потребує комплексного підходу, що включає диверсифікацію банківських активів, вдосконалення систем ризик-менеджменту, підвищення капіталізації, а також імплементацію передового міжнародного досвіду [11].

Фінансова безпека комерційних банків є важливим аспектом їхньої діяльності, що забезпечує стабільність і надійність функціонування банківської системи. Однак у процесі своєї діяльності банки стикаються з низкою загроз, які можуть мати як внутрішній, так і зовнішній характер. Зазначені загрози формуються під впливом економічних, соціальних, політичних та технологічних чинників, які постійно змінюються в умовах динамічного середовища. Найбільш поширені загрози згруповано і представлено у таблиці 1.3.

Загрози фінансової безпеки комерційних банків охоплюють широкий спектр внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на їхню стабільність і ефективність. До внутрішніх загроз належать кредитні ризики, що виникають через неповернення позик, проблеми з ліквідністю,

операційні ризики, пов'язані з помилками в управлінні або шахрайством, а також дисбаланс у структурі активів і пасивів. Зовнішні загрози включають економічні кризи, зміни в регуляторному середовищі, посилення конкуренції та зростання кіберзагроз. Соціальні та політичні ризики, такі як політична нестабільність або зниження довіри клієнтів, також мають значний вплив. Крім того, банки стикаються з глобальними викликами, включаючи коливання на світових ринках, економічні кризи в інших країнах, а також форс-мажорні обставини, наприклад, пандемії. Ефективне управління цими загрозами є ключовим для забезпечення стабільності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківських установ.

Таблиця 1.3 – Класифікація загроз фінансовій безпеці банку

Чинники	Загрози	Заходи нейтралізації негативного впливу	Можливі наслідки	Індикатори виникнення загрози
<b>Макроекономічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Економічна криза</li> <li>✓ Інфляція</li> <li>✓ Зміна валютного курсу</li> <li>✓ Політична нестабільність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Диверсифікація активів</li> <li>✓ Хеджування валютних ризиків</li> <li>✓ Стрес-тестування</li> <li>✓ Моніторинг економічної та політичної ситуації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зниження прибутковості</li> <li>✓ Зростання простроченої заборгованості</li> <li>✓ Втрата ліквідності</li> <li>✓ Банкрутство</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зниження темпів економічного зростання</li> <li>✓ Зростання інфляції</li> <li>✓ Девальвація національної валюти</li> <li>✓ Посилення політичної нестабільності</li> </ul>
<b>Мікроекономічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зниження платоспроможності позичальників</li> <li>✓ Зростання конкуренції</li> <li>✓ Втрата репутації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ретельний аналіз кредитоспроможності</li> <li>✓ Розробка нових продуктів та послуг</li> <li>✓ Підвищення якості обслуговування клієнтів PR-кампанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зростання кредитних ризиків</li> <li>✓ Зниження частки ринку</li> <li>✓ Відтік клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зростання кількості прострочених кредитів</li> <li>✓ Зниження обсягів продажів</li> <li>✓ Негативні відгуки клієнтів</li> </ul>
<b>Внутрішні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Шахрайство</li> <li>✓ Некомпетентність персоналу</li> <li>✓ Неефективна система управління ризиками</li> <li>✓ Недостатня інформаційна безпека</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Впровадження системи внутрішнього контролю</li> <li>✓ Підвищення кваліфікації персоналу</li> <li>✓ Вдосконалення системи управління ризиками</li> <li>✓ Захист інформаційних систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Фінансові втрати</li> <li>✓ Операційні ризики</li> <li>✓ Порухення законодавства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Виявлення випадків шахрайства</li> <li>✓ Збої в роботі інформаційних систем</li> <li>✓ Низька якість кредитного портфеля</li> </ul>
<b>Технологічні</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Кібератаки</li> <li>✓ Збої в роботі програмного забезпечення</li> <li>✓ Несанкціонований доступ до даних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Впровадження сучасних систем кібербезпеки</li> <li>✓ Резервне копіювання даних</li> <li>✓ Забезпечення безперебійної роботи ІТ-систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Втрата конфіденційних даних</li> <li>✓ Фінансові втрати</li> <li>✓ Порухення бізнес-процесів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Зростання кількості кібератак</li> <li>✓ Збої в роботі ІТ-систем</li> <li>✓ Пошук слабких місць в програмному забезпеченні</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором

Попередньо було досліджено різноманітні загрози, що можуть дестабілізувати діяльність банківської установи та негативно вплинути на її фінансове благополуччя. Проте, для формування дієвої системи управління ризиками та забезпечення фінансово-економічної безпеки банку, необхідно глибше проаналізувати фактори, які обумовлюють виникнення та інтенсивність цих загроз.

Дослідження факторів, що впливають на фінансово-економічну безпеку банківської установи, дають змогу зрозуміти механізми формування ризиків та розробити адекватні заходи реагування. Фактори можна класифікувати за різними критеріями, зокрема, за сферою виникнення (макроекономічні, мікроекономічні, внутрішньобанківські), за характером впливу (позитивні, негативні), за ступенем контрольованості (контрольовані, неконтрольовані) тощо [10, с. 36].

До внутрішніх факторів, що впливають на фінансово-економічну безпеку банківської установи можна віднести: фінансову стійкість (достатній рівень капіталу, ліквідності, а також здатність генерувати стабільний прибуток); якість управління (професіоналізм керівництва, ефективність управлінських рішень, стратегічне планування); рівень ризиків (якість кредитного портфеля, управління кредитними, валютними, процентними та операційними ризиками); структуру активів і пасивів (збалансованість, відповідність строковості зобов'язань і джерел фінансування); стан технологічної інфраструктури (надійність інформаційних систем, рівень захищеності від кібератак); корпоративну культуру (довіра серед працівників, відповідальність, ефективність внутрішніх комунікацій).

Зовнішні фактори значно впливають на фінансово-економічну безпеку банківської установи, оскільки вони формують умови функціонування банку в зовнішньому середовищі. Ці фактори визначають рівень ризиків, з якими стикається банк, і вимагають адаптації стратегій управління для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності. Наприклад: економічні умови (стабільність економіки, інфляція, рівень безробіття, зміни на фінансових

ринках); регуляторне середовище (вимоги центрального банку, зміни в податковій або банківській політиці, відповідність міжнародним стандартам); конкуренція (активність інших фінансових установ, вплив фінансово-технологічних компаній FinTech); рівень довіри (ставлення клієнтів, партнерів та суспільства до банківської установи); політична ситуація (зміна влади, законодавчі реформи, геополітична напруженість); соціальні чинники (зміни в поведінці споживачів, рівень фінансової грамотності населення).

Технологічні фактори відіграють ключову роль у формуванні фінансово-економічної безпеки банківської установи. З одного боку, розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для автоматизації процесів, впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності. З іншого боку, зростає значення кібербезпеки, адже банки стикаються з ризиками кібератак, крадіжки даних та шахрайства. Забезпечення надійного захисту інформаційних систем та конфіденційності даних клієнтів є критично важливим для збереження репутації та довіри до банку. Доступ до новітніх технологій, таких як сучасні фінансові платформи і системи, дозволяє банкам залишатися конкурентоспроможними та задовольняти зростаючі потреби клієнтів.

Наступною групою можна визначити глобальні фактори, що чинять значний вплив на фінансово-економічну безпеку банківських установ. Глобалізація ринків призводить до посилення взаємозалежності та інтеграції фінансових систем, що робить банки більш вразливими до міжнародних фінансових потоків та валютних коливань. Кризові явища, такі як світові фінансові кризи, пандемії та природні катаклізми, можуть спричинити значні збитки та дестабілізувати діяльність банків. Крім того, міжнародна конкуренція, особливо з боку великих іноземних банків та інвесторів, створює додаткові виклики для вітчизняних банківських установ.

Дедалі вагомішу роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки банківської установи відіграють соціально-етичні фактори. Репутація банку як надійного та відповідального партнера є ключовим активом, що формує довіру

клієнтів та інвесторів. Збереження позитивного іміджу потребує дотримання етичних принципів у всіх аспектах діяльності, прозорості та чесності у взаємовідносинах з клієнтами. Соціальна відповідальність банку, що проявляється у підтримці екологічних і соціальних проєктів, сприяє формуванню позитивного сприйняття банку суспільством та зміцненню його репутації. В умовах глобалізації та інформаційної прозорості соціально-етичні фактори стають невід'ємною складовою сталого розвитку та конкурентоспроможності банківської установи.

### **1.3. Методологія оцінки ефективності інновацій у банківській сфері**

Традиційна оцінка ефективності ринкових інструментів банківської діяльності раніше базувалася на фінансовому аналізі та якісних критеріях, таких як час роботи, кількість офісів, їх розташування тощо. Проте в умовах цифрової трансформації банківського сектору та розвитку дистанційного обслуговування ці критерії втрачають своє значення. Інноваційні продукти та послуги надаються клієнтам незалежно від часу та місця, що потребує перегляду підходів до оцінки їх ефективності.

Національний банк України, фокусуючись на фінансових показниках, ліквідності, рентабельності та стійкості банків, має приділяти більше уваги аналізу ефективності інноваційних інструментів з урахуванням сучасних трендів цифрової трансформації, що передбачає розробку нових методик оцінки, які враховують специфіку інноваційних продуктів та послуг, а також їх вплив на фінансову стійкість банківської системи в цілому [13].

Формування інструментарію для аналізу ефективності діяльності комерційного банку дозволяє не лише оцінити обґрунтованість і масштаби впровадження інноваційних продуктів, але й провести комплексну оцінку ефективності самого банку та його конкурентів. Такий підхід забезпечує можливість ідентифікації сильних і слабких сторін кредитно-фінансової установи, а також розробки ефективної стратегії її розвитку. В умовах

широкого впровадження інтернет-технологій актуальним завданням стає розробка методичних підходів до оцінки ефективності інноваційного розвитку банку. Це зумовлює необхідність систематизації сучасних критеріїв оцінки, які враховують специфіку інноваційних банківських продуктів і послуг, та сприяє створенню значущих конкурентних переваг для кредитно-фінансових установ.

Оцінювання рівня фінансової безпеки банківської установи є складним завданням, що вимагає комплексного підходу. Методи оцінки рівня фінансової безпеки банківської установи показано на рисунку 1.3.

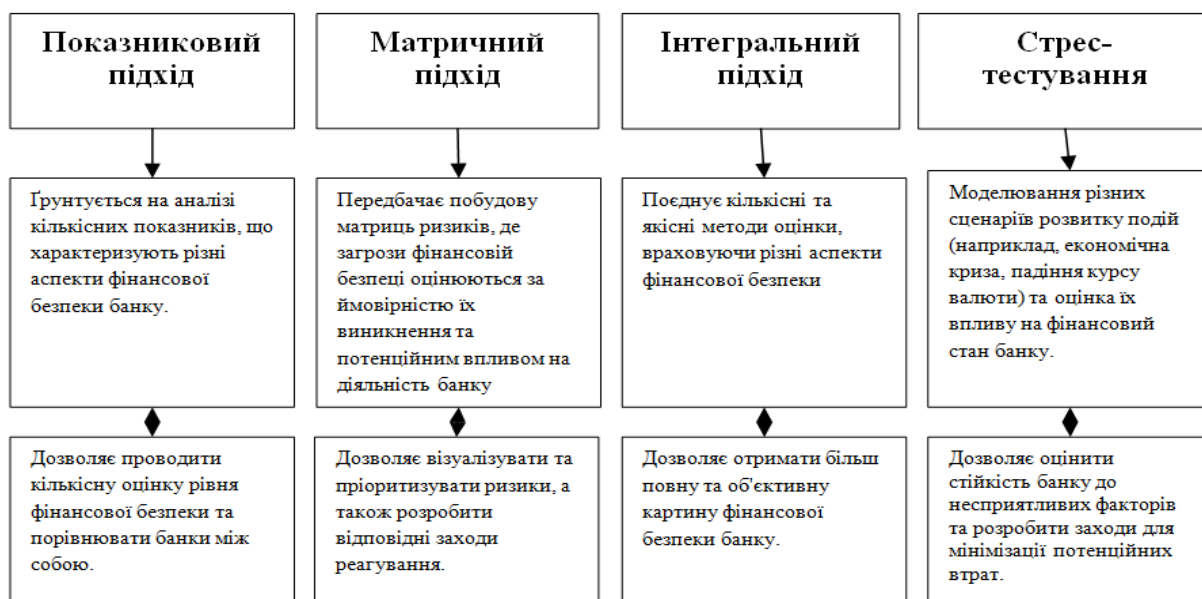


Рисунок 1.3 – Підходи до оцінювання рівня фінансової безпеки банківських установ

*Джерело: узагальнено автором*

Вибір підходу до оцінювання фінансової безпеки банку – це не шаблонний процес, а індивідуальне рішення, що залежить від багатьох факторів. При цьому необхідно враховувати конкретні цілі, наприклад, чи потрібно виявити слабкі місця, чи провести моніторинг динаміки показників. Завдання оцінки також впливають на вибір методу: оцінка загального рівня безпеки чи аналіз конкретних ризиків. Не менш важливі особливості банківської установи: її розмір, спеціалізація, рівень технологічного розвитку. Зовнішні фактори, такі як нормативні вимоги та наявні ресурси,

також мають значення. В результаті, для отримання всебічної оцінки фінансової безпеки банківської установи часто використовується комбінація різних підходів, що дозволяє врахувати всі важливі аспекти [34].

Доцільно зазначити, що показники фінансової безпеки банківських установ є основними індикаторами, які дозволяють оцінити рівень їхньої стійкості, ефективності та здатності протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. А також, показники фінансової безпеки забезпечують комплексний аналіз фінансового стану банку, виявлення ризиків та визначення напрямів для підвищення його стабільності й конкурентоспроможності (див табл. 1.4).

Ключові критерії ефективності банку охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти його діяльності. Серед кількісних критеріїв виділяють рентабельність (ROA, ROE), ліквідність, капітальну адекватність, ефективність використання активів, доходність, а також якість управління ризиками, зокрема частку проблемних кредитів (NPL). До якісних критеріїв належать клієнтоорієнтованість, рівень інноваційності, репутація, ефективність корпоративного управління та соціальна відповідальність. Вони дозволяють оцінити не лише фінансову стабільність банку, але й його здатність адаптуватися до змін, залучати клієнтів, впроваджувати сучасні рішення та зберігати довіру партнерів. Зазначені показники формують основу для стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності банківської установи.

Оцінка результативності впровадження інновацій в банківській сфері, таких як нові продукти, технології чи бізнес-процеси, вимагає застосування відповідних методик. Аналіз ефективності інноваційного розвитку банківських установ передбачає використання спеціалізованого інструментарію, який дозволяє ідентифікувати та виміряти вплив інновацій на ключові показники діяльності. Використання зазначених методик дозволяє оцінити, наскільки успішними були інвестиції в інновації, чи сприяють вони підвищенню конкурентоспроможності банку, покращенню фінансових результатів та задоволенню потреб клієнтів.

Таблиця 1.4 – Ключові показники фінансової безпеки банківських установ

Група показників	Характеристика показника	Приклади показників	Формула для розрахунку
<b>Капіталізація та фінансова стійкість</b>	Відображають здатність банку поглинати втрати та забезпечувати стабільну діяльність в довгостроковій перспективі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Коефіцієнт достатності капіталу (Н1)</li> <li>– Рівень левериджу</li> <li>– Частка власного капіталу в активах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <math>H1 = (\text{капітал банку}) / (\text{активи, зважені на ризик})</math></li> <li>– <math>\text{Леверидж} = (\text{загальні активи}) / (\text{капітал банку})</math></li> <li>– <math>\text{Частка власного капіталу} = (\text{власний капітал}) / (\text{загальні активи})</math></li> </ul>
<b>Ліквідність та платоспроможність</b>	Характеризують здатність банку вчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Коефіцієнт покриття ліквідності (LCR)</li> <li>– Коефіцієнт миттєвої ліквідності</li> <li>– Співвідношення високоліквідних активів до зобов'язань</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <math>LCR = (\text{високоліквідні активи}) / (\text{чистий відтік коштів за 30 днів})</math></li> <li>– <math>\text{Коефіцієнт миттєвої ліквідності} = (\text{грошові кошти} + \text{короткострокові цінні папери}) / (\text{поточні зобов'язання})</math></li> <li>– <math>\text{Співвідношення високоліквідних активів} = (\text{високоліквідні активи}) / (\text{загальні зобов'язання})</math></li> </ul>
<b>Якість активів та кредитний ризик</b>	Відображають рівень ризику, пов'язаного з можливими втратами за кредитами та іншими активами.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка прострочених кредитів у кредитному портфелі (NPL)</li> <li>– Коефіцієнт покриття прострочених кредитів резервами</li> <li>– Концентрація кредитного портфелю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <math>NPL = (\text{сума прострочених кредитів}) / (\text{загальний обсяг кредитного портфелю})</math></li> <li>– <math>\text{Коефіцієнт покриття} = (\text{резерви під знецінення кредитів}) / (\text{сума прострочених кредитів})</math></li> <li>– <math>\text{Концентрація} = (\text{кредити найбільшому позичальнику} / \text{групі пов'язаних позичальників}) / (\text{загальний обсяг кредитного портфелю})</math></li> </ul>
<b>Прибутковість та ефективність діяльності</b>	Характеризують фінансові результати діяльності банку та ефективність використання ресурсів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рентабельність активів (ROA)</li> <li>– Рентабельність капіталу (ROE)</li> <li>– Чиста процентна маржа (NIM)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <math>ROA = (\text{чистий прибуток}) / (\text{середньорічна вартість активів})</math></li> <li>– <math>ROE = (\text{чистий прибуток}) / (\text{середньорічна вартість власного капіталу})</math></li> <li>– <math>NIM = (\text{процентні доходи} - \text{процентні витрати}) / (\text{середньорічна вартість активів})</math></li> </ul>
<b>Ринкова активність та конкурентоспроможність</b>	Відображають позиції банку на ринку та його здатність конкурувати з іншими банками.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Частка ринку</li> <li>– Динаміка обсягів операцій</li> <li>– Кількість клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <math>\text{Частка ринку} = (\text{обсяг операцій банку}) / (\text{загальний обсяг операцій на ринку})</math></li> <li>– <math>\text{Динаміка} = (\text{обсяг операцій поточного періоду} - \text{обсяг операцій попереднього періоду}) / (\text{обсяг операцій попереднього періоду})</math></li> </ul>
<b>Управління ризиками</b>	Характеризують наявність та ефективність системи управління ризиками в банку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Адекватність системи управління ризиками</li> <li>– Ефективність процесів ідентифікації, оцінки та контролю ризиків</li> <li>– Рівень операційного ризику</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінюється за допомогою якісних та кількісних методів, включаючи внутрішні рейтинги, стрес-тестування, аналіз втрат тощо.</li> </ul>

Джерело: узагальнено автором за матеріалами [22, с. 98-105]

Методики оцінки ефективності дозволяють банківським установам приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження та розвитку інновацій, мінімізувати ризики та максимізувати вигоди від інноваційної діяльності [27].

Основними цілями застосування таких методик є наступне:

оцінка економічної доцільності інновацій: визначення прибутковості інвестицій у нові технології чи продукти шляхом аналізу рентабельності, термінів окупності та впливу на доходи;

виявлення сильних та слабких сторін: допомагає зрозуміти, які аспекти інноваційного розвитку є успішними, а які потребують удосконалення;

формування стратегічного плану: методики дають змогу банку визначити напрямки, які варто розвивати, щоб забезпечити довгострокову стійкість та адаптивність до змін;

контроль та моніторинг ефективності: дозволяють відстежувати результати впровадження інновацій у часі, що сприяє їх коригуванню за потреби;

забезпечення прозорості для інвесторів та регуляторів: результати оцінки демонструють ефективність використання ресурсів та відповідність стратегічним цілям;

розробка конкурентних переваг: сприяє визначенню, як інновації допомагають банку займати провідні позиції на ринку.

Оцінка ефективності інноваційного розвитку банківських установ базується на використанні різноманітних методичних підходів, які дозволяють забезпечити комплексний аналіз результативності впроваджених нововведень.

До основних методик належать фінансово-економічні підходи, такі як аналіз витрат і вигод (Cost-Benefit Analysis), метод рентабельності інвестицій (ROI), оцінка дисконтованого грошового потоку (DCF) та визначення терміну окупності інвестицій (Payback Period) [32].

Порівняльні методики, зокрема бенчмаркінг і SWOT-аналіз, дають змогу співставляти результати банку з конкурентами, виявляючи сильні й слабкі сторони інноваційних проєктів.

Методи оцінки ризиків, наприклад, сценарний аналіз і аналіз чутливості, забезпечують прогнозування можливих загроз і адаптацію до умов невизначеності.

Соціальні підходи, включно з анкетуванням клієнтів та використанням Net Promoter Score (NPS), оцінюють рівень задоволеності споживачів інноваційними продуктами. Інтегральні методи, такі як система збалансованих показників (Balanced Scorecard), враховують фінансові, клієнтські, внутрішньоорганізаційні та інноваційні аспекти ефективності [32].

Застосування методик оцінки банківських інновацій є важливим етапом в процесі інноваційного розвитку. Комплексний аналіз економічної, клієнтської та технологічної ефективності нововведень дозволяє банкам приймати зважені рішення щодо впровадження інновацій, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та зміцнювати свої позиції на ринку. В умовах постійних змін та жорсткої конкуренції здатність до ефективного впровадження інновацій стає ключовим фактором успіху для банківських установ.

Банківські інновації охоплюють нові продукти, послуги, технології та управлінські рішення, які спрямовані на підвищення ефективності, зручності для клієнтів та конкурентоспроможності банківських установ. Серед основних прикладів можна виділити наступні див. табл. 1.5.

Враховуючи необхідність всебічної оцінки ефективності інноваційної діяльності банків, розробка додаткових інструментів для аналізу результативності впровадження інновацій є актуальним завданням для банківського сектору. Інноваційний комплекс банку генерує різноманітні результати, такі як нові технології, організаційно-економічні рішення, послуги для клієнтів, а також інновації, що мають позитивний вплив на зовнішнє середовище (наприклад, універсальні методики, інформація, репутація) [28].

Таблиця 1.5 – Інновації в банківській діяльності

Категорія інновацій	Сутність	Приклади
Технологічні інновації	Використання нових технологій для покращення банківських послуг та процесів.	мобільний <u>банкінг</u> , <u>онлайн-банкінг</u> , біометрична ідентифікація, чат-боти, технології <u>блокчейну</u>
Інноваційні продукти	Розробка нових банківських продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів.	цифрові гаманці, кредити з гнучкими умовами, платіжні картки з додатковими функціями, зелене фінансування
Автоматизація процесів	Використання технологій для автоматизації банківських операцій та процесів.	робо-адвайзери, автоматизований кредитний <u>скоринг</u> , системи прогнозування ризиків
Інновації в платіжних системах	Впровадження нових технологій та систем для здійснення платежів.	система швидких платежів, qr-коди для оплати, peer-to-peer платежі
Інновації у сфері безпеки	Застосування нових технологій для захисту даних та запобігання шахрайству.	<u>мультифакторна автентифікація</u> , ai-системи для виявлення шахрайства, шифрування даних
Соціальні та екологічні інновації	Розробка продуктів та послуг, що враховують соціальні та екологічні аспекти.	фінансові інклюзивні продукти, підтримка esg-ініціатив
Технологічні інновації	Використання нових технологій для покращення банківських послуг та процесів.	мобільний <u>банкінг</u> , <u>онлайн-банкінг</u> , біометрична ідентифікація, чат-боти, технології <u>блокчейну</u>

*Джерело: узагальнено автором.*

Ефективність функціонування інноваційного комплексу банку визначається співвідношенням сукупного доходу від використання інновацій до обсягу витрачених на інноваційний розвиток ресурсів. Позитивне значення цього співвідношення свідчить про ефективність інноваційної діяльності. При цьому важливо враховувати не лише поточні витрати на впровадження інновацій, а й витрати на створення та розвиток самого інноваційного комплексу банку.

## РОЗДІЛ 2

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ КБ  
«ПРИВАТБАНК»**2.1. Характеристика діяльності АТ КБ «ПриватБанк»**

Акціонерне Товариство Комерційний Банк «ПриватБанк» – це універсальна банківська група з фокусом на роздрібному сегменті, яка також активно розвиває послуги для малого та середнього бізнесу та має вибіркочу присутність у корпоративному секторі. Група працює на фінансовому ринку України з 1992 року і станом на 30 вересня 2023 року мала розгалужену мережу відділень в Україні та філію на Кіпрі.

Протягом 2023 року спостерігалася тенденція до скорочення кількості відділень банку, що пов'язано зі зміною стратегії розвитку та активним переходом до цифрових каналів обслуговування (рис. 2.1).

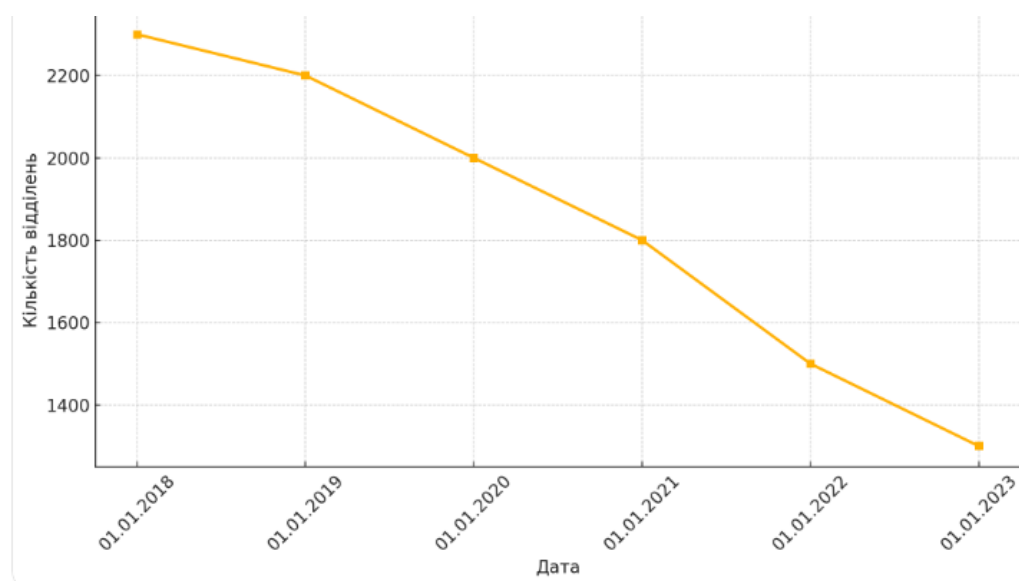


Рисунок 2.1 – Тенденції зміни кількості відділень ПриватБанку (2018-2023 рр.)

*Джерело: побудовано автором за матеріалами [17]*

Аналіз рис. 2.1, демонструє стійку тенденцію до зменшення кількості відділень ПриватБанку з 2018 по 2023 рік. Найбільш інтенсивно цей процес

відбувався у 2020 та 2022 роках, що може бути пов'язано з розвитком цифрових технологій, оптимізацією витрат, зміною споживчої поведінки, а також зростання популярності онлайн-банкінгу та мобільних додатків зменшує потребу клієнтів у відвідуванні фізичних відділень. Водночас, утримання великої мережі відділень є витратним для банку. Не можна виключати і вплив зовнішніх факторів, таких як економічна криза, пандемія та військові дії. Попри скорочення кількості відділень, «ПриватБанк» залишається одним з лідерів банківського сектору України та активно інвестує у розвиток сучасних технологічних рішень, забезпечуючи клієнтам зручний та доступний сервіс через онлайн-платформи.

АТ КБ «ПриватБанк» має чітко структуровану організаційну модель, яка забезпечує ефективне управління, координацію роботи всіх підрозділів та досягнення стратегічних цілей. Організаційна структура банку побудована за принципами вертикальної інтеграції та функціонального поділу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та потреби клієнтів (рис. 2.2). Особливостями організаційної структури є: чітке розмежування функцій між підрозділами забезпечує спеціалізацію та підвищення ефективності роботи; високий рівень автоматизації процесів завдяки інтеграції сучасних ІТ-рішень; гнучкість структури, що дозволяє адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Основні принципи побудови організаційної структури зображено на рис. 2.3.

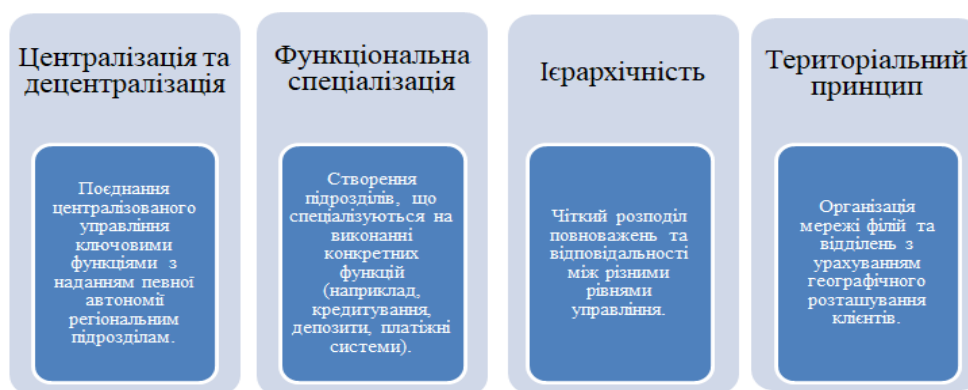


Рисунок 2.3 – Принципи побудови організаційної структури банку

*Джерело: узагальнено автором*

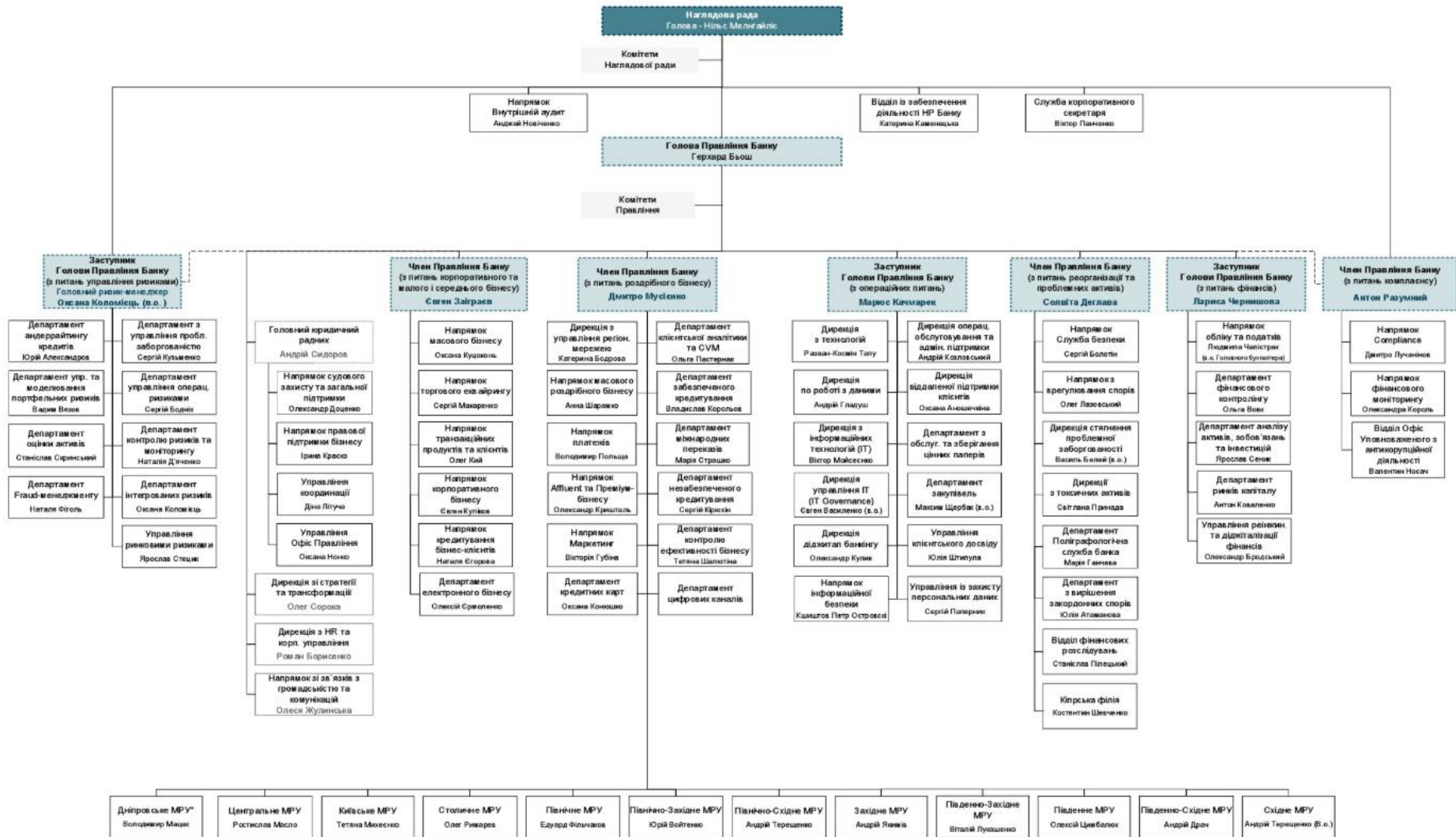


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: узагальнено автором за матеріалами додатку А

Наступним етапом кваліфікаційної роботи є дослідження механізму забезпечення фінансової стабільності АТ КБ «ПриватБанк». Враховуючи специфіку банківської діяльності, доцільно розглядати цей механізм через призму управління банківськими ризиками. Такий підхід є обґрунтованим, оскільки внутрішні фактори, зокрема банківські ризики, мають визначальний вплив на формування стратегії розвитку банківської установи.

Система управління ризиками АТ КБ «ПриватБанк» орієнтована на чіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами та органами управління. Вона сприяє ефективному впровадженню практик ризик-менеджменту відповідно до положень Статуту. Крім того, дана система передбачає відокремлення процесу оцінки ризиків від процесу прийняття рішень щодо мінімізації їх негативних наслідків [17].

АТ КБ «ПриватБанк» впровадив комплексну систему управління ризиками, яка охоплює широкий спектр підрозділів та органів управління, включаючи Наглядову раду, комітети при Наглядовій раді, Блок підрозділів з питань управління ризиками, Підрозділ Compliance, Казначейство, Департамент аналізу активів, зобов'язань та інвестицій, Бек-та Мідл-офіс, а також Бізнес-підрозділи.

Доречно зазначити, що всі 100% акцій акціонерного товариства комерційного банку «ПриватБанк» перебувають у власності держави Україна, представленої Кабінетом Міністрів України.

Для детального аналізу системи управління фінансовими ризиками АТ КБ «ПриватБанк» необхідно дослідити механізми управління окремими видами ризиків, такими як кредитний ризик, валютний ризик, ризик процентної ставки та ризик ліквідності. Це дозволить оцінити ефективність функціонування системи в цілому та виявити потенційні напрямки її вдосконалення.

За даними звіту Moody's, у 2023 році банківський сектор України успішно витримав виклики, пов'язані з воєнними діями. Фінансові установи змогли забезпечити стабільність активів, збільшити рентабельність та досягти необхідного рівня капіталізації й ліквідності для ефективної протидії потенційним ризикам. Агентство Moody's підтвердило довгострокові та короткострокові рейтинги депозитів низки провідних українських банків, включаючи ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк, Райффайзен Банк, Таскомбанк, банки «Восток» і «Південний», на рівні «Саа3/NP» (табл. 2.1). Прогноз за довгостроковими рейтингами депозитів був покращений з негативного до стабільного, що відображає позитивну оцінку стійкості та перспектив розвитку банківського сектору України.

Таблиця 2.1 – Порівняння кредитних рейтингів українських банків (Moody's, 2023)

Банк	Довгостроковий рейтинг	Короткостроковий рейтинг	Прогноз
ПриватБанк	Саа3	NP	Стабільний
Ощадбанк	Саа3	NP	Стабільний
Укрексімбанк	Саа3	NP	Стабільний
Райффайзен Банк	Саа3	NP	Стабільний
Таскомбанк	Саа3	NP	Стабільний
Банк «Восток»	Саа3	NP	Стабільний
Банк «Південний»	Саа3	NP	Стабільний

*Джерело: узагальнено автором за матеріалами [29]*

Рейтингова оцінка «Саа3», надана агентством Moody's, сигналізує про наявність високого кредитного ризику, тоді як позначка «NP» (Not Prime) означає відсутність інвестиційного рейтингу для короткострокових зобов'язань банку. Покращення прогнозу до «стабільного» вказує на певну стабілізацію фінансового стану банків в умовах складної економічної ситуації.

Аналіз показників капіталізації ПриватБанку станом на 2023 рік свідчить про високу достатність регулятивного (Н2) та основного (Н3)

капіталу, які значно перевищують мінімальні нормативні вимоги, що вказує на фінансову стійкість банку та його здатність поглинати потенційні втрати. Відповідно до оцінок Moody's, якість активів ПриватБанку, найбільшого банку України за обсягом активів, у 2023 році зберігалася на стабільному рівні. При цьому частка проблемних кредитів залишається високою – 60%, більшість із яких належать до старих позик і повністю покриті резервами для можливих збитків.

Слід пам'ятати, що кредитні рейтинги є динамічними і можуть переглядатися в залежності від фінансових показників банків, макроекономічних умов та інших факторів. Для отримання актуальної інформації про кредитні рейтинги рекомендується звертатися до офіційних джерел рейтингових агентств або безпосередньо до банків.

В умовах воєнного стану пріоритетом ПриватБанку є забезпечення безперебійного доступу клієнтів до фінансових послуг. Банк докладает максимум зусиль для подолання бар'єрів у отриманні фінансових послуг, підтримуючи функціонування значної частини своєї мережі відділень (понад 1100) та забезпечуючи доступ до широкої мережі банкоматів та терміналів (понад 7000) по всій країні [21].

ПриватБанк активно просуває використання цифрових сервісів, зокрема мобільного додатку «Приват24», який дозволяє клієнтам здійснювати різноманітні фінансові операції як в Україні, так і за кордоном. Банк також підтримує безготівкові розрахунки, забезпечуючи можливість оплати картками у більшості торгових точок.

Завдяки комплексному підходу та адаптації до умов воєнного часу ПриватБанк гарантує надійний доступ до фінансових послуг для своїх клієнтів, підтримуючи стабільність фінансової системи країни.

## **2.2. Аналіз системи управління фінансово-економічною безпекою в АТ КБ «ПриватБанк»**

У сучасних умовах динамічних змін та посилення конкуренції на фінансовому ринку, забезпечення фінансово-економічної безпеки банківської установи набуває особливої актуальності. АТ КБ «ПриватБанк» є провідним банком України та відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності фінансової системи країни. Ефективне функціонування банку та його здатність протистояти різноманітним ризикам безпосередньо впливають на довіру клієнтів, інвесторів та загалом на стан економіки.

У цьому розділі кваліфікаційної роботи проведемо комплексну оцінку системи управління фінансово-економічною безпекою АТ КБ «ПриватБанк». Зосередимося на ключових аспектах, що впливають на фінансову стійкість банку, таких як: управління ризиками, капіталізація, ліквідність, прибутковість та інноваційний розвиток тощо. Проаналізуємо вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансову безпеку, а також ефективність заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення сталого розвитку банку.

Ефективне управління активами та пасивами є одним із ключових чинників забезпечення фінансової стабільності банківської установи. Тісний взаємозв'язок між цими компонентами виступає невід'ємним елементом сталого функціонування банку.

Синергія активних і пасивних операцій слугує важливим інструментом підтримки фінансової стабільності, що базується на адаптивному управлінні ресурсами банківської установи. Забезпечення оптимального співвідношення між активами та пасивами дозволяє банку раціонально розподіляти ресурси, ефективно управляти ризиками та підтримувати належний рівень ліквідності.

На рисунку 2.3 представлено динаміку активів ПриватБанку протягом 2018-2023 років, яка характеризується значним зростанням. Позитивна динаміка зумовлена впливом низки чинників, які будуть детально розглянуті далі. По-перше, у період 2020-2023 років спостерігалось значне

збільшення грошових коштів на балансі банку, що пов'язано зі зростанням обсягів депозитів фізичних осіб та корпоративних клієнтів. Відповідно, підвищення ліквідності забезпечило стабільність банку в умовах економічної нестабільності.

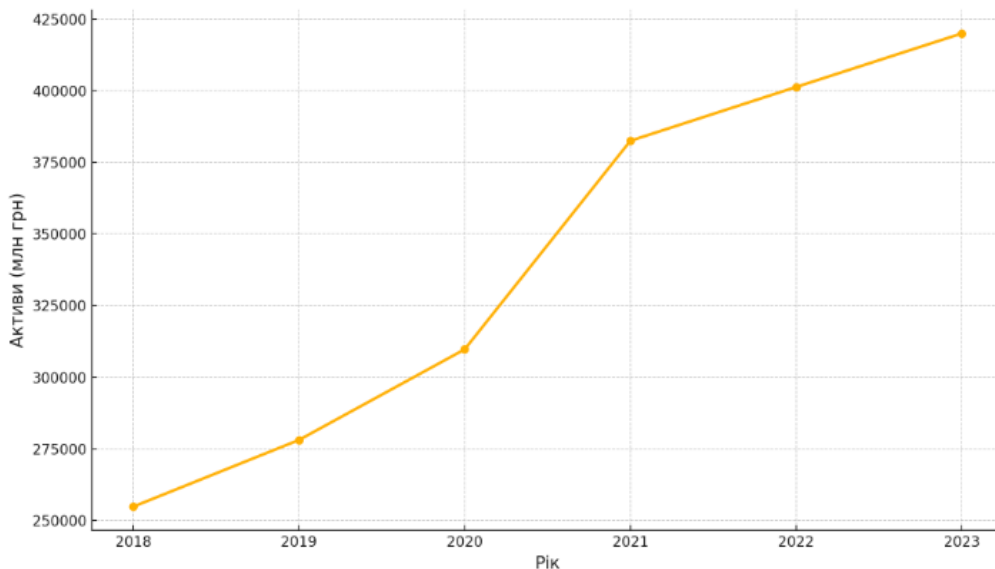


Рисунок 2.3 – Динаміка активів ПриватБанку (2018-2023 рр.)

*Джерело: побудовано автором за матеріалами фінансової звітності [17]*

По-друге, за досліджуваний період банку вдалося розширити кредитування фізичних осіб та малого бізнесу, що сприяло збільшенню кредитного портфеля. Впровадження інноваційних кредитних продуктів і програм підтримки підприємництва під час кризи позитивно вплинуло на обсяги активів.

По-третє, відбулося збільшення портфеля інвестиційних цінних паперів, особливо тих, які обліковуються за справедливою вартістю через прибуток або збиток, що забезпечило додатковий дохід. ПриватБанк активно інвестував у державні облігації України (ОВДП), що стало одним із основних джерел зростання активів.

По-четверте, активний розвиток цифрових сервісів, таких як «Приват24», залучив нових клієнтів, що сприяло збільшенню обсягів фінансових операцій та відповідно активів банку. Інтеграція інновацій у внутрішні процеси банку дозволила підвищити ефективність управління активами.

По-п'яте, економічна нестабільність у країні та девальвація гривні вплинули на вартість активів, особливо тих, що виражені в іноземній валюті. Політика НБУ щодо регулювання банківського сектору сприяла зміцненню ліквідності банку.

Таким чином, ПриватБанк демонструє ефективне управління активами, зберігаючи баланс між ліквідністю, прибутковістю та ризиками. Зростання інвестицій у державні облигації та розширення кредитного портфеля сприяють підвищенню фінансової стабільності банку. Незважаючи на високу частку проблемних кредитів, достатнє резервування забезпечує надійність активів., що дозволяє ПриватБанку зберігати лідерські позиції у фінансовій системі України та ефективно протистояти викликам економічного середовища.

Далі доцільно здійснити аналіз пасивів, що є ключовим елементом для оцінки фінансового стану банківської установи, оскільки пасиви визначають джерела фінансування її діяльності. Вивчення структури та динаміки пасивів дозволяє оцінити стабільність залучених ресурсів, рівень залежності банку від зовнішніх джерел фінансування, а також ефективність управління клієнтськими депозитами та іншими зобов'язаннями. Динаміку зобов'язань та капіталу ПриватБанку за досліджуваний період 2018–2023рр. представлено на рисунку 2.4.

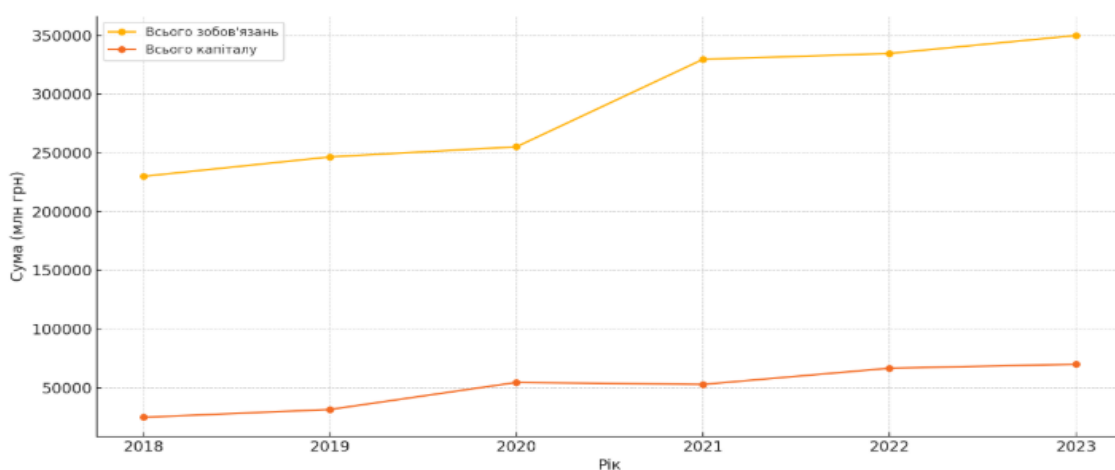


Рисунок 2.4 – Динаміка зобов'язань та капіталу ПриватБанку (2018-2023 рр.)

Джерело: побудовано автором за матеріалами фінансової звітності [17]

Аналізуючи рис. 2.4 бачимо, що зобов'язання демонструють стійке зростання протягом усього періоду. У 2018 році вони становили 230,0 млрд грн, а до 2023 року зросли до 350,0 млрд грн, що свідчить про збільшення залучених ресурсів для фінансування операцій банку. Капітал також зростає, але менш стрімко порівняно із зобов'язаннями. У 2018 році капітал складав 24,8 млрд грн, а до 2023 року зріс до 70,0 млрд грн.

Найбільша частина зобов'язань припадає на кошти клієнтів, які зросли з 212,8 млрд грн у 2018 році до 340,0 млрд грн у 2023 році. Це свідчить про довіру клієнтів до банку навіть в умовах економічної нестабільності. Показники зобов'язань перед іншими банками залишаються незначними, що демонструє низький рівень зовнішніх запозичень.

Збільшення капіталу пояснюється ефективним управлінням резервами та переоцінкою активів. Зростання капіталу з 24,8 млрд грн у 2018 році до 70,0 млрд грн у 2023 році є позитивним сигналом, який підвищує фінансову стійкість банку. Водночас темпи зростання капіталу значно нижчі, ніж зобов'язань, що може свідчити про необхідність більшої концентрації на нарощуванні власних ресурсів.

В цілому, можна зробити висновок, що позитивна динаміка зобов'язань та капіталу ПриватБанку свідчить про стабільне зростання фінансових ресурсів банку протягом 2018–2023 років. Основний внесок у зростання пасивів забезпечують кошти клієнтів, що є свідченням високої довіри до банку. Водночас більш інтенсивне нарощування власного капіталу може зміцнити фінансову стійкість установи та знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування. Тому, банку варто зосередити увагу на диверсифікації джерел пасивів і посиленні капіталізації.

Важливим інструментом для оцінки фінансової стабільності та довіри клієнтів до банку є аналіз динаміки залучених депозитів ПриватБанку (табл. 2.2). Варто зазначити, що щорічна зміна обсягу депозитів банку є результатом впливу макроекономічних факторів, змін у фінансовій політиці банку та поведінки клієнтів. Зростання депозитів свідчить про ефективність роботи банку, його

здатність адаптуватися до викликів і підтримувати довіру клієнтів.

Таблиця 2.2 – Динаміка залучених депозитів ПриватБанку (2018-2023 рр.)

Рік	Залучені депозити (млн грн)	Зміна, %
2018	212750	0
2019	231055	8.604
2020	240621	4.14014
2021	312708	29.9587
2022	325303	4.02772
2023	340000	4.51794

*Джерело: розраховано автором за матеріалами [17]*

Загалом обсяг залучених депозитів демонструє стабільне зростання протягом усього періоду. Спостерігався найбільший приріст залучених депозитів (майже 30%) у 2021 році. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як збільшення довіри до банку, привабливі депозитні програми або загальна економічна ситуація в країні. Щодо інших років, то зміна складала від 4% до 8%.

Розрахунок та аналіз фінансової стійкості банку є надзвичайно важливим процесом, який має безліч застосувань для різних зацікавлених сторін. Для розрахунку фінансової стійкості банку використаємо наступні показники та зведемо у таблицю 2.3.

Коефіцієнт достатності капіталу (CAR): показник показує, який відсоток активів банку фінансується за рахунок власного капіталу

$$CAR = \frac{\text{Капітал}}{\text{Активи}} \times 100\% \quad , (1)$$

Поточна ліквідність: показник відображає здатність банку покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок ліквідних активів

$$\text{Поточна ліквідність} = \frac{\text{Ліквідні активи}}{\text{Зобов'язання}} \times 100\% \quad , (2)$$

Фінансовий важіль: показник показує співвідношення боргових зобов'язань до власного капіталу, що дозволяє оцінити рівень залежності банку від залучених ресурсів

$$\text{Фінансовий важіль} = \frac{\text{Зобов'язання}}{\text{Капітал}}, \quad (3)$$

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стійкості ПриватБанку (2020-2023 рр.)

Рік	Зобов'язання, (млн грн)	Капітал, (млн грн)	Активи, (млн грн)	Ліквідні активи, (млн грн)	CAR, %	Поточна ліквідність, %	Фінансовий важіль
2020	255194	54529	309723	45894	17.606	17.984	4.680
2021	329700	52825	382525	49941	13.81	15.147	6.241
2022	334681	66615	401296	52835	16.6	15.787	5.024
2023	350000	70000	420000	54000	16.667	15.429	5.0

*Джерело: розраховано автором за матеріалами [17]*

Аналізуючи дані таблиці 2.3 бачимо, що показники за 2020–2023 роки демонструють стабільний рівень достатності капіталу. У 2020 році CAR становив приблизно 17,6%, а в 2023 році — 16,7%. Зниження CAR у 2023 році може бути пов'язане зі зростанням активів банку та зобов'язань. Однак, рівень CAR залишається достатнім для забезпечення фінансової стійкості банку відповідно до міжнародних стандартів.

Показник поточної ліквідності демонструє стабільний рівень вище 15% протягом усіх років, що свідчить про здатність банку покривати короткострокові зобов'язання ліквідними активами. У 2023 році ліквідність досягла 15,429%, що є свідченням ефективного управління ліквідними активами навіть в умовах складного макроекономічного середовища.

Співвідношення боргових зобов'язань до капіталу демонструє помірне збільшення протягом аналізованого періоду. У 2020 році фінансовий важіль складав 4,682, тоді як у 2023 році зріс до 5,000.

Збільшення фінансового важеля може бути наслідком активного залучення коштів клієнтів та інших зобов'язань, що дозволяє банку розширювати кредитування та інвестування. Водночас важливо підтримувати баланс між зобов'язаннями та капіталом, щоб уникнути надмірної залежності від залучених ресурсів.

### 2.3. Оцінка впровадження інновацій у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» та їхній вплив на безпеку

В умовах швидких змін технологічного середовища та зростання конкуренції на фінансовому ринку інновації стають ключовим фактором успішної діяльності банківських установ. АТ КБ «ПриватБанк», як лідер банківського сектора України, активно впроваджує сучасні технологічні рішення, спрямовані на підвищення якості обслуговування клієнтів, забезпечення операційної ефективності та зміцнення фінансово-економічної безпеки.

АТ КБ «ПриватБанк» є провідним банком України у впровадженні інноваційних рішень, які не лише підвищують зручність користування послугами для клієнтів, але й сприяють зміцненню фінансово-економічної безпеки. У таблиці 2.4 наведено аналіз основних інноваційних продуктів і послуг, впроваджених банком.

Таблиця 2.4 – Приклади впровадження інновацій та їх результати в АТ КБ «ПриватБанк»

Інноваційний продукт	Опис	Вплив на клієнтів	Вплив на безпеку	Результати
<b>Мобільний банкінг «Приват24»</b>	Мобільний та веб-додаток для здійснення фінансових операцій 24/7 (перекази, платежі, депозити, кредити тощо).	Зручність, доступність, швидкість обслуговування.	Багаторівнева аутентифікація, шифрування транзакцій.	80% операцій у 2023 році здійснювалися через «Приват24».
<b>Безконтактні платежі</b>	Інтеграція <a href="#">Apple Pay</a> , <a href="#">Google Pay</a> , <a href="#">Garmin Pay</a> ; безконтактні картки.	Зручність, швидкість, популяризація безготівкових розрахунків.	Зниження ризиків шахрайства та розповсюдження інфекцій.	60% транзакцій у 2023 році - безконтактні.
<b>Цифрові термінали самообслуговування</b>	Мережа терміналів та банкоматів для самостійного здійснення операцій (поповнення, платежі, зняття/внесення готівки).	Широкий доступ до послуг, зручність, особливо на деокупованих територіях.	Зниження операційних ризиків, системи захисту від несанкціонованого доступу.	7 000+ терміналів у мережі, обслуговування сотень тисяч клієнтів щоденно.
<b>Системи захисту даних</b>	Шифрування, багаторівнева автентифікація, AI для моніторингу транзакцій.	Підвищення довіри до банку.	Виявлення шахрайства у реальному часі, мінімізація втрат.	Суттєве зниження рівня шахрайства у 2023 році.

Джерело: узагальнено автором за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»

Таким чином, впровадження інноваційних продуктів і послуг АТ КБ «ПриватБанк» стало важливим фактором підвищення зручності та якості обслуговування клієнтів, а також зміцнення безпеки банку. Завдяки розвитку цифрових технологій банк зміг адаптуватися до сучасних викликів, мінімізувати ризики та зміцнити довіру клієнтів. Вказані досягнення сприяють стійкості ПриватБанку на фінансовому ринку України та закладають основу для подальшого розвитку інновацій.

Інноваційна діяльність банку охоплює різноманітні сфери, спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення надійного рівня безпеки. Класифікація впроваджених інновацій може бути здійснена за їх функціональним призначенням та векторами розвитку (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Типи інновацій, запроваджених АТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: узагальнено автором за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»*

Запроваджені інновації ПриватБанку охоплюють широкий спектр сфер — від технологій та продуктів до операційної діяльності й безпеки. Ці рішення не лише підвищують якість обслуговування клієнтів, але й сприяють оптимізації процесів, зниженню витрат та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності банку.

Впровадження інноваційних продуктів і послуг у діяльність АТ КБ «ПриватБанк» значно вплинуло на формування прибутковості банку, оптимізацію витрат та підвищення загальної ефективності управління. Одним із ключових елементів інноваційної стратегії банку став мобільний банкінг «Приват24». Завдяки його широким можливостям, клієнти отримали змогу здійснювати більшість фінансових операцій у режимі 24/7 без необхідності відвідувати відділення. У 2023 році понад 80% усіх транзакцій клієнтів здійснювалися через цей цифровий канал. Це не лише підвищило зручність обслуговування, але й сприяло збільшенню комісійних доходів банку та суттєво зменшило витрати на утримання фізичної інфраструктури [17].

Значний внесок у фінансові результати також зробило впровадження безконтактних платежів, зокрема технологій Apple Pay, Google Pay та Garmin Pay. Ці послуги дозволили розширити обсяг безготівкових транзакцій, що є одним із ключових джерел доходів банку. Поширення таких платежів у 2023 році перевищило 60% усіх фінансових операцій, що свідчить про їхню популярність серед клієнтів. Безконтактні платежі не лише підвищують дохідність банку, але й сприяють зменшенню операційних ризиків і покращенню якості обслуговування.

Ще одним важливим інструментом інноваційної стратегії ПриватБанку стали цифрові термінали самообслуговування. У 2023 році мережа терміналів нараховувала понад 7000 одиниць, що дозволяло банку ефективно обслуговувати клієнтів навіть у віддалених регіонах і на деокупованих територіях. Термінали забезпечують зручний доступ до основних фінансових послуг і знижують навантаження на персонал банку. Це дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й розширювати клієнтську базу, що, у свою чергу, сприяє зростанню доходів.

Впровадження сучасних систем кіберзахисту також мало значний вплив на фінансові результати банку. Інструменти для моніторингу транзакцій у реальному часі, технології штучного інтелекту та багаторівнева автентифікація дозволили знизити витрати, пов'язані з шахрайством, і підвищити довіру

клієнтів. Це зміцнило репутацію банку як безпечного фінансового партнера і сприяло подальшому розширенню клієнтської бази [19].

Завдяки впровадженню інноваційних продуктів і послуг ПриватБанк досяг значного зростання фінансових показників. У період із 2020 по 2023 рік чистий прибуток банку зріс із 10,9 млрд грн до 65 млрд грн, що стало можливим завдяки зростанню доходів і оптимізації витрат. Рентабельність активів (ROA) у 2023 році досягла 15,5%, що свідчить про ефективне використання активів для генерування прибутку, а рентабельність власного капіталу (ROE) становила 92,9%, підкреслюючи високу ефективність управління капіталом.

Доцільно зробити висновок, що інновації стали основним драйвером прибутковості та конкурентоспроможності банківської установи, де вплив впровадження інноваційних продуктів не обмежується лише фінансовими результатами, а також охоплює поліпшення клієнтського досвіду, підвищення безпеки, зміцнення довіри до банку тощо. Це забезпечує довгострокову стабільність банку та створює основу для подальшого розвитку в умовах сучасних викликів.

Інноваційні продукти та послуги стали важливим каталізатором зростання прибутковості ПриватБанку. Оптимізація операційної діяльності, розширення клієнтської бази, збільшення комісійних доходів та зниження витрат - ось ключові фактори, що зумовили позитивний вплив інновацій на фінансові результати банку. Детальний аналіз основних аспектів цього впливу представлено у табл. 2.5.

Аналіз таблиці 2.5 демонструє, як впровадження інновацій у діяльність банківської установи вплинуло на його фінансові результати та взаємодію з клієнтами у період 2020–2023 років. Так бачимо, що за чотири роки чистий прибуток банку зріс із 10,924 млн грн у 2020 році до 65,000 млн грн у 2023 році, що свідчить про значний позитивний вплив впроваджених технологій. Найбільше зростання прибутку спостерігалось у 2021 році, коли темп зростання

склав 150,8%, що було зумовлено активним використанням цифрових сервісів, таких як «Приват24» і безконтактні платежі.

Таблиця 2.5 – Аналіз впливу інновацій на прибуток ПриватБанку у 2020-2023 рр.

Рік	Чистий прибуток (млн грн)	Темп зростання прибутку, %	Доходи від комісійних операцій (млн грн)	Темп зростання доходів від комісій, %	Частка транзакцій через «Приват24», %	Кількість активних клієнтів, млн	Темп зростання клієнтів, %
2020	10 924	-	10 452	-	65	20	-
2021	27 405	150.8	15 320	46.5	72	21.5	7.5
2022	58 963	115.2	20 485	33.7	78	23	7.0
2023	65 000	10.2	22 500	9.8	82	24	4.3

*Джерело: розраховано автором за матеріалами [17]*

Доходи від комісійних операцій також демонструють сталу тенденцію до зростання, збільшившись із 10,452 млн грн у 2020 році до 22,500 млн грн у 2023 році. Особливо помітним є приріст у 2021 році (46,5%), що свідчить про популярність цифрових послуг серед клієнтів. Частка транзакцій через «Приват24» зросла з 65% у 2020 році до 82% у 2023 році, що підкреслює успіх мобільного банкінгу у залученні клієнтів та зручності його використання.

Кількість активних клієнтів також стабільно зростала, досягнувши 24 мільйонів у 2023 році. Проте темпи зростання клієнтської бази знижувалися: з 7,5% у 2021 році до 4,3% у 2023 році, що може бути наслідком досягнення певного насичення ринку. Це підкреслює необхідність подальшого вдосконалення послуг та розробки нових продуктів для підтримки залучення клієнтів.

Впровадження інноваційних технологій має критично важливе значення для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки в діяльності ПриватБанку. Інноваційні рішення сприяють захисту клієнтських даних, запобіганню шахрайству та зміцненню фінансової стійкості банку.

Деталізований аналіз впливу інновацій на фінансово-економічну безпеку охоплює кілька ключових аспектів (рис. 2.7).



Рисунок 2.7 – Вплив інновацій на фінансово-економічну безпеку ПриватБанку

*Джерело: узагальнено автором за матеріалами АТ КБ «ПриватБанк»*

Впровадження інновацій ПриватБанком суттєво змінило взаємодію з клієнтами, забезпечуючи їм зручні, безпечні та швидкі фінансові сервіси. Саме новітні нововведення позитивно вплинули на досвід клієнтів, сприяли зростанню їхньої довіри до банку та залученню нових користувачів:

1. Підвищення зручності та доступності: інновації, такі як мобільний банкінг «Приват24» та цифрові термінали самообслуговування, зробили банківські послуги доступними 24/7, що дозволило клієнтам здійснювати фінансові операції, зокрема перекази, оплату рахунків, поповнення мобільного телефону та відкриття депозитів, без необхідності відвідувати відділення банку. У 2023 році под 82% транзакцій клієнтів здійснювалися через «Приват24», що свідчить про його популярність серед користувачів.

2. Зростання швидкості обслуговування: автоматизація процесів та впровадження безконтактних платежів дозволили суттєво скоротити час на проведення фінансових операцій. Наприклад, безконтактні платежі через Apple Pay, Google Pay або Garmin Pay забезпечують миттєві транзакції, що зручно для

клієнтів у повсякденному житті. Крім того, цифрові термінали самообслуговування скоротили черги у відділеннях банку.

3. Підвищення фінансової безпеки: інноваційні рішення у сфері кібербезпеки, такі як багаторівнева автентифікація, Push-сповіщення та системи моніторингу транзакцій у реальному часі, забезпечили захист даних клієнтів. Завдяки цим заходам клієнти відчують себе захищеними під час використання мобільного банкінгу, безконтактних платежів або онлайн-операцій.

4. Залучення нових клієнтів: інноваційні сервіси сприяли залученню молодіжного сегмента клієнтів, які цінують технологічність і швидкість обслуговування. Зокрема, у 2023 році кількість активних клієнтів банку зросла до 24 мільйонів, що свідчить про ефективність інновацій у залученні нової аудиторії.

5. Поліпшення клієнтського досвіду: інтеграція персоналізованих сервісів, таких як індивідуальні пропозиції в «Приват24» або автоматизовані чат-боти для підтримки клієнтів, забезпечили покращення взаємодії з банком. Завдяки цьому клієнти отримують необхідну інформацію та послуги швидше та зручніше.

6. Доступність послуг у віддалених регіонах: розширення мережі цифрових терміналів і банкоматів, а також впровадження мобільного банкінгу дозволили клієнтам у віддалених регіонах отримувати банківські послуги без необхідності відвідування відділень, що сприяло фінансовій інклюзії та залученню клієнтів із малодоступних місцевостей.

7. Підвищення лояльності клієнтів: зручність, швидкість та безпека, забезпечені інноваціями, сприяли зростанню лояльності клієнтів. Клієнти продовжують використовувати послуги ПриватБанку, навіть у складних економічних умовах, що свідчить про їхню довіру до банку.

РОЗДІЛ 3  
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ  
АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

**3.1. Удосконалення механізму організаційно-економічного забезпечення фінансування інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк»**

Сучасні умови функціонування банківського сектору вимагають активного впровадження інновацій, які дозволяють забезпечувати конкурентоспроможність, фінансову стійкість і задовольняти зростаючі потреби клієнтів. Для цього особливе значення має ефективний механізм організаційно-економічного забезпечення фінансування інноваційного розвитку. Як було зазначено у попередньому розділі кваліфікаційної роботи, АТ КБ «ПриватБанк», займаючи лідерські позиції в банківському секторі України, вже успішно впровадив низку інноваційних продуктів, таких як мобільний банкінг «Приват24», безконтактні платежі та цифрові термінали самообслуговування. Проте, для подальшого ефективного розвитку необхідно забезпечити системний підхід до вдосконалення цих механізмів.

Основною метою удосконалення організаційно-економічного механізму є забезпечення стабільного фінансування інноваційних процесів, оптимізація ресурсного забезпечення та підвищення ефективності управління інноваціями. У цьому контексті важливо розглянути, як можна покращити існуючі форми фінансування, управлінські рішення та контроль за використанням ресурсів, адаптуючи їх до сучасних викликів та потреб банку. На рис. 3.1. відображено структуру організаційно-економічного механізму забезпечення фінансування інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк».

Основою механізму є вхідні інформаційні потоки, які включають нормативно-правові акти, інноваційні продукти банку, такі як мобільний банкінг «Приват24» і цифрові термінали, а також фінансовий стан банку. Ці потоки формують базу для досягнення мети механізму – забезпечення

фінансової стійкості, яка є необхідною умовою для інноваційного розвитку.

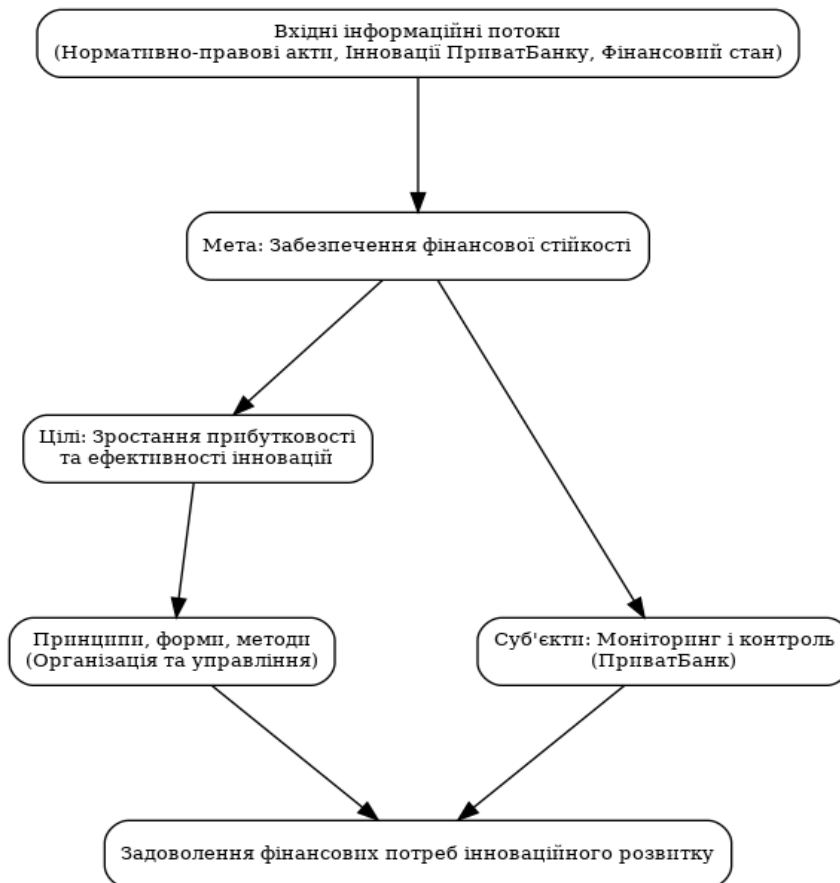


Рисунок 3.1 – Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку для АТ КБ «ПриватБанк»

*Джерело: запропоновано автором*

Система спрямована на реалізацію стратегічних цілей, зокрема зростання прибутковості та підвищення ефективності інновацій через впровадження принципів, форм і методів управління, які відповідають сучасним умовам. Контроль і моніторинг, що здійснюються керівництвом банку, забезпечують ефективне управління ресурсами та оцінку результативності. Кінцевим результатом роботи механізму є задоволення фінансових потреб інноваційного розвитку, що сприяє підвищенню прибутковості банку та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Доцільно розглянути етапи механізму фінансового забезпечення інноваційного розвитку ПриватБанку (рис 3.2).

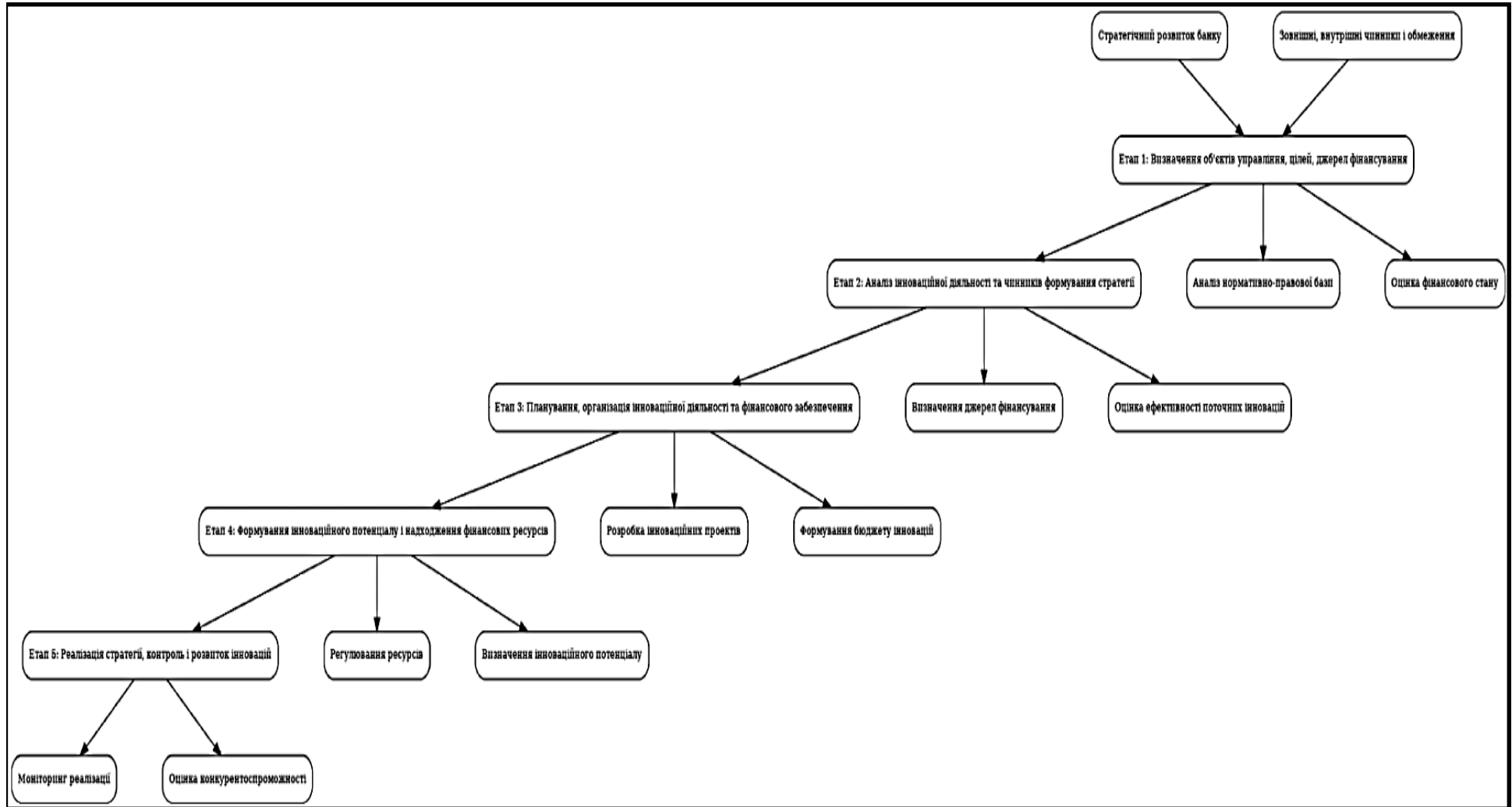


Рисунок 3.2 – Послідовність етапів фінансового забезпечення інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк»

Джерело: запропоновано автором

На наш погляд, кожен з цих етапів відіграє важливу роль у ефективному функціонуванні організаційно-економічного механізму впровадження та підтримки інновацій, дозволяють систематизувати процес управління інноваційною діяльністю, забезпечити раціональне використання фінансових ресурсів та адаптувати стратегію розвитку банку до мінливих умов ринку тощо. Розглянемо значення кожного етапу детальніше, звертаючи увагу на цілі, завдання та переваги для ПриватБанку.

Як бачимо представлена схема на рис. 3.2 – є багаторівневою структурою, що охоплює п'ять основних етапів механізму фінансового забезпечення інноваційного розвитку. На першому етапі визначаються об'єкти управління, джерела фінансування, цілі та проблеми, що формують основу подальшого аналізу. Цей етап передбачає оцінку нормативно-правової бази та фінансового стану банку як ключових компонентів інформаційного забезпечення.

Другий етап фокусується на аналізі інноваційної діяльності та чинників, які впливають на формування стратегії. Особлива увага приділяється визначенню джерел фінансування та оцінці ефективності існуючих інновацій, що дозволяє закласти підґрунтя для подальшого розвитку.

Третій етап передбачає планування та організацію інноваційної діяльності, включаючи розробку проектів, формування бюджету інновацій та оптимізацію ресурсів для забезпечення фінансової стійкості. Цей етап спрямований на інтеграцію інновацій у стратегічні плани банку.

На четвертому етапі здійснюється формування інноваційного потенціалу через регулювання ресурсів та надходження фінансових потоків. Це дозволяє створити необхідні умови для впровадження інноваційних рішень та послуг.

Завершальний, п'ятий етап, спрямований на реалізацію стратегії інноваційного розвитку. Контроль і моніторинг виконання інноваційних проектів дозволяють оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність банку. Оцінка результатів дає змогу адаптувати стратегію до умов ринку та підтримувати довгострокову фінансову стабільність.

Реалізація запропонованого організаційно-економічного механізму

фінансового забезпечення інноваційного розвитку АТ КБ «ПриватБанк» потребує чіткого визначення пріоритетних напрямів підтримки інноваційної діяльності з урахуванням сучасних економічних реалій та потенційних ризиків. Враховуючи інноваційний характер розвитку банківського сектору, важливо зосередити стратегічні зусилля на підвищенні ролі банків у стимулюванні інноваційних процесів в реальному секторі економіки.

Серед пріоритетних напрямів слід виділити:

Розширення доступу до фінансових інструментів для впровадження інновацій, що включатиме розробку спеціалізованих кредитних програм, гарантійних механізмів, венчурного фінансування тощо.

Підвищення ефективності інвестиційних проєктів, забезпечення ретельний відбору та експертизу інноваційних проєктів, а також ефективний моніторинг їх реалізації.

Зміцнення позицій банку як лідера у впровадженні сучасних фінансових технологій, що передбачає постійне вдосконалення цифрових каналів обслуговування, впровадження нових технологій та розробку інноваційних продуктів.

Реалізація цих напрямів дозволить АТ КБ «ПриватБанк» зміцнити свою роль як ключового гравця на фінансовому ринку та сприяти інноваційному розвитку економіки України.

### **3.2. Рекомендації щодо впровадження новітніх технологій у АТ КБ «ПриватБанк»**

У сучасних умовах стрімкого розвитку фінансових технологій та цифровізації банківської сфери важливим завданням для банківських установ є забезпечення своєчасного впровадження новітніх технологій. АТ КБ «ПриватБанк», як лідер банківського сектору України, постійно адаптується до змін економічного та технологічного середовища, впроваджуючи інноваційні рішення для підвищення якості обслуговування клієнтів, оптимізації

внутрішніх процесів і зміцнення конкурентних позицій.

Ефективне впровадження новітніх технологій потребує комплексного підходу, який включає аналіз сучасних трендів, оцінку фінансових можливостей банку, врахування потреб клієнтів та мінімізацію ризиків, пов'язаних із цифровізацією. Зокрема, інтеграція таких технологій, як штучний інтелект, блокчейн, автоматизація процесів і вдосконалення систем кібербезпеки, відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності банку та забезпечення його довгострокового розвитку [8].

Інноваційні продукти та послуги є важливим фактором успіху АТ КБ «ПриватБанк», що дозволяє не лише зберігати лідерські позиції на банківському ринку України, а й відповідати сучасним викликам цифрової трансформації. Сучасний клієнт вимагає високого рівня сервісу, зручності доступу до послуг та максимальної швидкості операцій, що підкреслює необхідність постійного вдосконалення існуючих рішень.

В умовах швидкого розвитку фінансових технологій та посилення конкуренції у банківській сфері актуальним завданням стає інтеграція новітніх технологій у вже існуючі продукти, таких як мобільний банкінг «Приват24», цифрові термінали самообслуговування та безконтактні платежі. Також важливим є розширення функціональності та адаптація інновацій до потреб різних категорій клієнтів, зокрема бізнесу, молодіжного сегмента та старших клієнтів.

У таблиці 3.1 узагальнено та систематизовано пропозиції щодо вдосконалення інноваційних продуктів і послуг ПриватБанку. Надані пропозиції базуються на аналізі сучасних тенденцій розвитку банківського сектору, вивченні потреб клієнтів та врахуванні практичного досвіду банку. Метою рекомендацій є підвищення конкурентоспроможності ПриватБанку, забезпечення його фінансової стабільності та зростання задоволеності клієнтів.

Таблиця 3.1 – Пропозиції щодо удосконалення інноваційних продуктів та послуг ПриватБанку

<b>Інновація</b>	<b>Напрямок удосконалення</b>	<b>Опис</b>	<b>Очікуваний результат</b>
<b>Мобільний банкінг «Приват24»</b>	Інтеграція з іншими сервісами	Додати можливість оплачувати проїзд у транспорті, купувати квитки, бронювати готелі тощо.	Збільшення активності користувачів, розширення клієнтської бази, зростання лояльності.
	Персоналізація	Надавати персоналізовані пропозиції та рекомендації на основі фінансової поведінки клієнтів.	Підвищення задоволеності клієнтів, збільшення продажів банківських продуктів.
	Розширення можливостей P2P-переказів	Додати можливість групових платежів, оплати за QR-кодом у закладах.	Збільшення обсягу P2P-переказів, підвищення зручності для клієнтів.
	Гейміфікація	Заохочувати клієнтів користуватися додатком за допомогою ігрових механік та бонусів.	Підвищення залученості клієнтів, збільшення частоти використання додатку.
<b>Безконтактні платежі</b>	Збільшення кількості терміналів	Сприяти розширенню мережі терміналів з підтримкою безконтактних платежів.	Збільшення обсягу безконтактних платежів, підвищення зручності для клієнтів.
	Впровадження нових технологій	Досліджувати та впроваджувати нові технології, такі як оплата смарт-кільцями або голосовими командами.	Розширення можливостей для клієнтів, підвищення технологічності банку.
<b>Цифрові термінали самообслуговування</b>	Розширення функціоналу	Додати можливість отримання виписок, замовлення карток, зміни PIN-коду тощо.	Підвищення функціональності терміналів, зменшення навантаження на відділення.
	Голосове управління	Спростити використання терміналів для людей з обмеженими можливостями.	Підвищення доступності послуг для всіх категорій клієнтів.
	Біометрична ідентифікація	Підвищити безпеку операцій за допомогою ідентифікації за відбитками пальців або скануванням обличчя.	Підвищення безпеки операцій, захист від шахрайства.
<b>Системи кібербезпеки</b>	Штучний інтелект	Використовувати ШІ для аналізу поведінки клієнтів та виявлення аномалій.	Підвищення ефективності систем безпеки, захист від нових видів шахрайства.

	Захист від нових кіберзагроз	Постійно моніторити нові види кіберзагроз та вдосконалювати системи захисту.	Забезпечення надійного захисту даних клієнтів та банку.
	Навчання клієнтів	Інформувати клієнтів про правила безпечного використання послуг та захисту даних.	Підвищення обізнаності клієнтів з питань кібербезпеки, зменшення ризиків шахрайства.
<b>Нові продукти та послуги</b>	Персоналізовані фінансові помічники на основі ШІ	Створити віртуальних помічників, які допомагатимуть клієнтам управляти фінансами.	Підвищення ефективності управління фінансами для клієнтів, збільшення лояльності.
	Віртуальні філії банку	Впровадити технології VR/AR для створення віртуальних філій, де клієнти зможуть отримувати консультації та здійснювати операції.	Розширення доступу до послуг, підвищення інтерактивності обслуговування.
	Екосистемні рішення	Інтегрувати банківські послуги з іншими сервісами для створення єдиної платформи.	Задоволення різноманітних потреб клієнтів, підвищення конкурентоспроможності.

*Джерело: запропоновано автором*

У контексті дослідження впровадження новітніх технологій у діяльність ПриватБанку, SWOT-аналіз виступає важливим інструментом стратегічного менеджменту. За допомогою цього методу дослідження можна ідентифікувати та проаналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони банку, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на інноваційний розвиток.

SWOT-аналіз дозволяє сформулювати комплексне бачення ситуації та розробити ефективну стратегію впровадження технологічних інновацій. Він сприяє оптимізації використання ресурсів банку, мінімізації негативного впливу внутрішніх обмежень, а також адекватній реакції на зміни зовнішнього середовища. Результати SWOT-аналізу слугуватимуть базою для формування конкурентних переваг ПриватБанку та досягнення технологічного лідерства на ринку банківських послуг (рис. 3.3).

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Лідер у банківських інноваціях (Приват24, цифрові термінали, безконтактні платежі).</li> <li>➤ Широка клієнтська база (24 мільйони активних клієнтів).</li> <li>➤ Розвинута IT-інфраструктура, що дозволяє швидко інтегрувати нові послуги.</li> <li>➤ Високий рівень довіри клієнтів завдяки стабільності та надійності.</li> <li>➤ Гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та запити клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Залежність від цифрових каналів (у разі технічних збоїв виникає дискомфорт для клієнтів).</li> <li>➤ Складність інтеграції старших клієнтів у цифрові сервіси.</li> <li>➤ Високі витрати на впровадження нових технологій.</li> <li>➤ Залежність від регуляторного середовища, що може гальмувати ініціативи.</li> </ul>
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Розширення функціоналу Приват24 (інвестиційні платформи, страхування, управління фінансами).</li> <li>➤ Підтримка цифровізації в Україні через державні ініціативи.</li> <li>➤ Інтеграція блокчейн-технологій для підвищення безпеки транзакцій.</li> <li>➤ Розвиток міжнародних послуг і вихід на закордонні ринки.</li> <li>➤ Розробка програм еко-фінансування для підтримки зелених ініціатив.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Посилення конкуренції з боку фінтех-компаній (Monobank, Revolut).</li> <li>➤ Зростання кількості кіберзагроз та ризики компрометації даних. Економічна нестабільність, що впливає на платоспроможність клієнтів.</li> <li>➤ Ризики регуляторного середовища через нові законодавчі обмеження.</li> <li>➤ Технічні збої, що можуть призвести до втрати довіри клієнтів.</li> </ul>

Рисунок 3.3 – SWOT-аналіз ПриватБанку в контексті впровадження новітніх технологій

*Джерело: запропоновано автором*

Проведений SWOT-аналіз ПриватБанку на рис. 3.3 демонструє його лідерські позиції в сфері банківських інновацій та значний потенціал для подальшого розвитку. Однак, банк стикається із низкою викликів, які потребують ефективних управлінських рішень, особливо в умовах загострення конкуренції та прискореної цифровізації галузі. Незважаючи на досягнуті успіхи, ПриватБанк має активно працювати над зміцненням своїх конкурентних переваг та мінімізацією впливу негативних факторів. Це передбачає постійне вдосконалення технологічної бази, розширення спектра цифрових послуг,

підвищення рівня кібербезпеки та ефективну взаємодію з регуляторними органами.

Подальший успіх ПриватБанку залежатиме від його здатності адаптуватися до динамічних змін ринку та задовольняти зростаючі потреби клієнтів в епоху цифрової трансформації.

Впровадження новітніх технологій стало ключовим фактором підвищення ефективності діяльності АТ КБ «ПриватБанк» та його позиціонування як лідера інновацій у банківській сфері України. Ці технології вплинули на різні аспекти роботи банку, зокрема операційну ефективність, взаємодію з клієнтами, фінансові показники, конкурентоспроможність, безпеку та стійкість до ринкових змін.

Одним із найбільш значущих впливів стало підвищення операційної ефективності. Завдяки впровадженню роботизованої автоматизації процесів (RPA) банк скоротив час обробки транзакцій, що сприяло зменшенню операційних витрат. Наприклад, автоматизація платежів через мобільний банкінг «Приват24» дозволила мінімізувати потребу в ручній обробці, що також позитивно вплинуло на швидкість обслуговування клієнтів. Крім того, впровадження цифрових терміналів самообслуговування зменшило навантаження на фізичні відділення, покращивши якість послуг.

Важливим аспектом є вплив на взаємодію з клієнтами. Завдяки мобільному банкінгу «Приват24», клієнти отримали можливість здійснювати фінансові операції у будь-який час і з будь-якого місця. Додаток став ключовим інструментом для понад 80% транзакцій у 2023 році. Інтеграція штучного інтелекту у додаток дозволила персоналізувати пропозиції, оптимізуючи фінансові рішення для кожного клієнта. Це підвищило задоволеність клієнтів і сприяло зміцненню їхньої лояльності до банку.

Новітні технології також позитивно вплинули на фінансові показники банку. Доходи від комісій за безготівкові платежі та послуги мобільного банкінгу суттєво зросли. Крім того, автоматизація процесів і цифровізація послуг зменшили витрати банку на утримання персоналу та інфраструктури,

що позитивно вплинуло на його рентабельність.

Щодо конкурентоспроможності, впровадження сучасних технологій, таких як безконтактні платежі, QR-коди та інтеграція з Apple Pay і Google Pay, дозволило ПриватБанку залишатися попереду конкурентів. Такі інновації сприяли залученню нових клієнтів, особливо серед молодіжного сегмента, який орієнтується на цифрові рішення.

Впровадження нових технологій суттєво підвищило рівень безпеки. Багаторівнева автентифікація, Push-сповіщення про операції та моніторинг транзакцій у реальному часі значно знизили ризики шахрайства. Крім того, інтеграція блокчейн-технологій забезпечила прозорість транзакцій і зміцнила довіру клієнтів до банку.

Завдяки новітнім технологіям банк став більш стійким до змін ринку. Наприклад, під час пандемії COVID-19 безконтактні платежі та дистанційне обслуговування стали критично важливими для підтримки стабільності роботи банку. Розширення спектра послуг через новітні технології також сприяло диверсифікації доходів банку.

Таким чином, нові технології значно покращили діяльність АТ КБ «ПриватБанк», дозволивши банку не лише підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність, але й стати еталоном інновацій у банківській сфері України. Впровадження технологій сприяло задоволенню потреб клієнтів, оптимізації витрат і зміцненню позицій банку на ринку.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі за другим (магістерським) рівнем вищої освіти було проведено ґрунтовне дослідження, спрямоване на розкриття ролі інноваційних підходів у забезпеченні стабільності та розвитку фінансово-економічної безпеки на прикладі АТ КБ «ПриватБанк».

У першому розділі було розглянуто теоретичні аспекти інноваційного менеджменту та фінансово-економічної безпеки компанії, а також їхню роль у забезпеченні сталого розвитку банківської установи. Інноваційний менеджмент визначено як ключовий інструмент стратегічного управління, що дозволяє адаптуватися до змін середовища, створювати інноваційні продукти та підвищувати конкурентоспроможність. Фінансово-економічна безпека банку є основою для впровадження інновацій, забезпечуючи стабільність доходів, ліквідність та управління ризиками. Саме поєднання інноваційного менеджменту та фінансово-економічної безпеки формує базис для сталого розвитку банківської установи, що потребує інтегрованого підходу до управління цими процесами.

У другому розділі роботи було проведено детальний аналіз фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк», який дозволив оцінити стан, ефективність управління та вплив інновацій на стабільність і розвиток банківської установи. Діяльність ПриватБанку характеризується високим рівнем технологічності, широкою клієнтською базою та значною часткою ринку банківських послуг в Україні. Аналіз системи управління фінансово-економічною безпекою показав, що банк ефективно реалізує стратегії забезпечення стабільності, зокрема через управління ризиками, підтримку ліквідності та відповідність нормативам капіталу. Впровадження інноваційних систем моніторингу транзакцій і багаторівневого захисту даних дозволило мінімізувати кіберзагрози та підвищити рівень довіри клієнтів.

Оцінка впровадження інновацій у діяльність ПриватБанку підтвердила їхній позитивний вплив на фінансову стійкість та безпеку. Завдяки інноваціям

банк не лише оптимізував внутрішні процеси, але й збільшив рентабельність активів та капіталу, розширив клієнтську базу й забезпечив доступність своїх послуг для широкого кола користувачів.

У третьому розділі розглянуто напрями удосконалення інноваційного менеджменту для зміцнення фінансово-економічної безпеки АТ КБ «ПриватБанк». Запропоновані підходи спрямовані на підвищення ефективності управління інноваційними процесами та інтеграцію сучасних технологій у діяльність банку.

Удосконалення механізму організаційно-економічного забезпечення фінансування інноваційного розвитку передбачає створення гнучкої системи управління ресурсами, адаптованої до сучасних викликів і можливостей. Зокрема, запропоновано вдосконалити методи планування та контролю за витратами на впровадження інновацій, інтегрувати цифрові інструменти управління фінансами та впроваджувати нові підходи до оцінки результативності інноваційних проектів.

Рекомендації щодо впровадження новітніх технологій акцентують увагу на необхідності інтеграції інноваційних рішень, таких як штучний інтелект, блокчейн-технології, автоматизація внутрішніх процесів та вдосконалення систем кібербезпеки. Запропоновано розширити функціонал мобільного банкінгу «Приват24», впровадити платформи для підтримки малого та середнього бізнесу, а також активніше розвивати екологічні фінансові програми. Вищенаведені заходи дозволять зміцнити позиції банку як лідера у сфері інновацій, підвищити рівень задоволеності клієнтів і забезпечити довгострокову стабільність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Т. А. Основи фінансово-економічної безпеки підприємств / Т. А. Васильєва, І. О. Ковальчук. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2021. 312 с.
2. Глобальні тренди інновацій у фінансовому секторі. URL: <https://www.globalinnovationbanking.com>
3. Гончарук А. Г. Інноваційний менеджмент: сучасні підходи та перспективи розвитку / А. Г. Гончарук. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 256 с.
4. Грабова І. О. Стратегії впровадження інновацій у банківській сфері / І. О. Грабова // Журнал фінансових досліджень. 2021. № 7. С. 12-18.
5. Данилова О. М. Автоматизація процесів у банківській сфері: огляд сучасних рішень / О. М. Данилова // Інноваційна економіка. 2023. № 3. С. 22-27.
6. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2023 рік: економічний розвиток. Київ: Держстат, 2024. 312 с.
7. Євдокимов П. О. Інноваційні платформи для підтримки малого та середнього бізнесу у банківській сфері / П. О. Євдокимов // Економічні дослідження. 2023. № 1. С. 10-15.
8. Карпенко С. А. Вплив технологій блокчейн на банківську діяльність / С. А. Карпенко // Банківська справа. 2022. № 6. С. 45-50.
9. Коваленко А. С. Теорія інноваційного менеджменту: навч. посіб. / А. С. Коваленко. Київ: Ліра-К, 2019. 198 с.
10. Коваленко А. С. Фінансово-економічна безпека банків: теоретичні основи та практичні аспекти / А. С. Коваленко. Харків: ХНЕУ, 2020. 285 с.
11. Лисенко А. В. Трансформація банківських послуг через цифровізацію: виклики та перспективи / А. В. Лисенко // Економіка і суспільство. 2023. № 9. С. 33-38.
12. Міжнародний валютний фонд. Інноваційний розвиток у фінансовій сфері: звіт / IMF Staff Report. Washington, 2023. 110 с.

13. Міжнародний валютний фонд. Фінансова стабільність банківського сектора: глобальний аналіз / IMF Staff Report. Washington, 2022. 125 с.
14. Національний банк України. Огляд банківського сектору. URL: <https://bank.gov.ua>
15. Новак О. Л. Інноваційний менеджмент в умовах цифровізації економіки / О. Л. Новак // Наукові записки НаУКМА. 2022. Т. 3. С. 70-78.
16. Офіційний сайт Fintech Association. URL: <https://www.fintechua.org>
17. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» URL: <https://www.privatbank.ua>
18. П. Друкер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ: Україна, 1994. 319 с.
19. Петренко В. К. Кібербезпека як ключовий елемент фінансово-економічної безпеки банків / В. К. Петренко // Журнал фінансових досліджень. 2022. № 5. С. 55-60.
20. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів / М. Портер. Київ: Основи, 2020. 368 с.
21. ПриватБанк прозвітував про прибуток за підсумками першого воєнного року // НВ Бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/finance/privatbank-prozvituvav-pro-pributok-za-pidsumkami-pershogo-viyskovogo-roku-novini-ukrajini-50301573.html>
22. Савчук В. П. Управління ризиками у банківській сфері: навчальний посібник / В. П. Савчук. Київ: КНЕУ, 2019. 214 с.
23. Савчук В. П. Фінансова безпека підприємств: практичні аспекти / В. П. Савчук. Дніпро: Ліра, 2020. 280 с.
24. Соколов Д. В. Цифрові інновації в банківській сфері: аналіз впровадження в Україні / Д. В. Соколов // Вісник економіки. 2022. № 4. С. 25-30.
25. Усіченко І., Мироненко М., Лисенко Т. Історія розвитку менеджменту: від давніх часів до наших днів. Економіка та суспільство. № 59. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-134>.

26. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення: монографія. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. 315 с.
27. Шаповалова О. М. Оцінка ефективності інновацій в банківській сфері / О. М. Шаповалова // Економіка та фінанси. 2022. №3. С. 45-52.
28. Шумило С. Г. Інновації та фінансова стабільність банківських установ / С. Г. Шумило // Фінансовий простір. 2021. №5. С. 15-23.
29. Які рейтинги мають найбільші українські банки за версією Moody's. URL: <https://psm7.com/uk/bank/kakie-rejtingi-imeyut-krupnejshie-ukrainskie-banki-moodys.html>
30. Deloitte Insights. Financial innovation trends. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com>
31. Global Innovation Index. Banking and Innovation Trends. 2023. URL: <https://www.globalinnovationindex.org>
32. Hough C. Different Types Of Innovation: Why One Size Doesn't Fit All. Ideadrop. URL: <https://ideadrop.co/innovation-management/different-typesof-innovation>
33. IMF Data. Financial Soundness Indicators URL: <https://www.imf.org>
34. McKinsey & Company. The future of innovation in banking. URL: <https://www.mckinsey.com>
35. Statista. Digital Banking Market Overview. URL: <https://www.statista.com>
36. World Bank Group. Financial Sector Assessment Program. URL: <https://www.worldbank.org>

# ДОДАТКИ