

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
“КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА”

На правах рукопису

КАРЧЕВА ІРИНА ЯКІВНА

УДК 336.71: 330.341.1-027.236

**ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ**

Спеціальність 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит

Дисертація на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник:
Примостка Людмила Олександрівна
доктор економічних наук, професор

Київ – 2016

ЗМІСТ

	Стор.
Перелік умовних позначень	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	13
1.1. Сутність банківських інновацій та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків	13
1.2. Системна організація інноваційної діяльності банків	27
1.3. Визначення економічної ефективності інноваційної діяльності банків	46
Висновки до розділу 1	62
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	68
2.1. Методи та показники оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків	68
2.2. Аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності банків з використанням модульної BSC-моделі	84
2.3. Оцінка розвитку та ефективності функціонування інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування	106
Висновки до розділу 2	128
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ	134
3.1. Ризик-орієнтований підхід до оцінки ефективності банківських інновацій	134

3.2.	Інтегральна оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності банків	151
3.3.	Перспективи інноваційного розвитку банків в контексті концепції Банк 3.0	163
	Висновки до розділу 3	181
	ВИСНОВКИ	184
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	188
	ДОДАТКИ	211

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

Скорочення	Розшифрування
ЄІТ	Загальний інноваційний індекс Європейського інноваційного табло
НДДКР	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки
EIS	European innovation scoreboard – європейський рейтинг інноваційності
ДБО	Дистанційне банківське обслуговування
АРМ	Автоматизоване робоче місце
ТЕБ	Технології електронного банкінгу
CRM	Customer relationship management – система управління взаємовідносинами з клієнтами
КОНС	Комп’ютерно-орієнтоване навчальне середовище
BSM(BSC)	Balanced Scorecard – збалансована система показників ефективності
ROA	Return on assets – рентабельність активів
ROE	Return on equity – рентабельність капіталу
EVA	Economic value added – додана економічна вартість
ЧПМ	Чиста процентна маржа
ВЧД	Валовий чистий дохід
KPI	Key performance indicators – ключові показники ефективності
ASA	Alternative standardized approach – спрощений стандартизований підхід, що використовується для оцінки операційного ризику
BIA	Basic indicator approach – метод базових індикаторів, що використовується для оцінки операційного ризику
TSA	The standardized approach – стандартизований підхід, що використовується для оцінки операційного ризику
AMA	Advanced measurement approach – підхід поглиблених вимірів, що використовується для оцінки операційного ризику
R&D	Research and Development – науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки
eNPS	Employee net promoter score – індекс чистої лояльності співробітників
BaaS	Banking as a Service – модель банківського бізнесу, заснована на хмарних технологіях та електронному банкінгу

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах інформаційної економіки інновації стають рушійною силою розвитку суспільства. Активна технологічна модернізація за рахунок впровадження інновацій відбувається і в банках. Особливу роль відіграють інновації, які стосуються дистанційного банківського обслуговування, управління ризиками, удосконалення інформаційно-комп'ютерних технологій. Однак, у більшості українських банків процес управління інноваційною діяльністю зорієнтований на вирішення поточних завдань, а якість управління не відповідає міжнародному рівню та загальнонаціональним потребам розвитку банківської системи – підвищення ефективності, конкурентоспроможності, забезпечення стабільної діяльності банків та посилення їх впливу на інноваційні процеси в економіці. За цих умов важливого значення набувають дослідження теоретичних і практичних питань економічної ефективності інноваційної діяльності банків, спрямованих на підвищення дохідності за прийняттого ризику, а також формування стратегій інноваційного розвитку банків.

Теоретичні засади економічної ефективності, напрямів інноваційної діяльності банків, сутності, видів та класифікації банківських інновацій, організації інноваційних процесів досліджуються у працях таких вчених-економістів: П. Друкера, Б. Кінга, Л. Лямина, Дж. Сінкі, К. Скіннера, Й. Шумпетера, О. Авакуменко, Т. Васильєвої, Н. Галайка, І. Д'яконової, С. Єгоричевої, В. Корнєєва, Г. Крамаренко, М. Крупки, Л. Кузнецової, С. Науменкової, І. Павленко, Н. Пантелєєвої, К. Салиги, Б. Самородова, В. Сидоренка, Т. Смовженко, Т. Шалиги, О. Яременка, В. Шевчука та інших.

Науковці і практики постійно приділяють увагу питанням ефективності інноваційної діяльності, однак багато аспектів цієї проблеми залишається недостатньо дослідженими. Зокрема, потребують поглибленої розробки теоретичні і практичні питання оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків з врахуванням ризиків, оскільки існуючі методики оцінки ефективності в основному стосуються окремих інноваційних проектів на рівні банку.

Комплексного підходу потребують питання організації інноваційної діяльності банків у контексті підвищення ефективності, конкурентоспроможності, розвитку банків на інноваційних засадах з урахуванням ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів. Актуальність вирішення зазначених проблем та їх практична значимість зумовили вибір теми дисертаційного дослідження, визначили його мету та основні завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах плану наукових досліджень кафедри менеджменту банківської діяльності Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» за темами: «Удосконалення механізмів регулювання та управління банківською діяльністю в умовах глобалізації» (державний реєстраційний номер 0107U001333), де автором обґрунтована роль банківських інновацій у підвищенні конкурентоспроможності банків та «Удосконалення механізмів регулювання та управління діяльністю кредитних установ в умовах циклічного розвитку економіки» (державний реєстраційний номер 0112U002957), де автором визначені перспективні напрями інноваційного розвитку банків.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних і методичних засад оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків та розробка науково-практичних рекомендацій щодо її підвищення з урахуванням ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів.

Відповідно до поставленої мети визначено та вирішено такі основні завдання:

- поглибити дослідження сутності банківських інновацій та організації інноваційної діяльності банків;
- узагальнити теоретичні засади економічної ефективності інноваційної діяльності банків;

- визначити науково-методичні підходи щодо комплексної оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності з використанням модульної системи збалансованих показників;
- оцінити економічну ефективність інноваційної діяльності банків з використанням BSM-моделі;
- визначити етапи впровадження інноваційних систем дистанційного банкінгу та здійснити оцінку ефективності з урахуванням особливостей кожного з етапів;
- удосконалити науково-методичні підходи щодо використання ризик-орієнтованого підходу для оцінки ефективності інноваційної діяльності банків;
- провести комплексний аналіз ефективності інноваційної діяльності банків України з використанням економіко-математичних методів;
- визначити основні напрями інноваційного розвитку банків.

Об'єктом дослідження є інноваційна діяльність банків в умовах інформаційної економіки.

Предметом дослідження є грошові відносини, які виникають в процесі інноваційної діяльності банків.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, а саме: діалектичний – при розкритті сутності банківських інновацій, економічної ефективності інноваційної діяльності банків; системний – при дослідженні системної організації ефективної інноваційної діяльності банків, визначенні принципів, механізмів, моделей та інструментів комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності банків; аналітичний – у процесі дослідження закономірностей та тенденцій інноваційного розвитку банків; кореляційно-регресійного аналізу – при встановленні взаємозв'язку між показниками та побудові регресійної моделі для оцінки результативності інноваційної діяльності банків; порівняльного аналізу – при оцінці розвитку інноваційних систем електронного банкінгу за допомогою експертних оцінок та фінансового аналізу; коефіцієнтного аналізу – при оцінці ефективності інноваційних проектів;

статистичних методів – при визначенні інтегрального показника економічної ефективності інноваційної діяльності банків.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність банків в Україні, фінансова звітність банків, офіційні публікації Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Базельського комітету. Використано дані статистичних щорічників, інформаційно-аналітичних бюлетенів, наукову, методичну та довідкову літературу, монографічні видання та статті вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні ресурси Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних і методичних засад оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо її підвищення з урахуванням ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів. Основні положення, що становлять наукову новизну дисертаційної роботи:

вперше:

– запропоновано підхід до комплексного оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків на основі побудованої модульної системи збалансованих показників ефективності (BSM-модель), яка складається з п'яти модулів. Розроблена BSM-модель базується на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах і передбачає визначення узагальнюючих показників ефективності за окремими модулями та в цілому по системі збалансованих показників. Це дає можливість оцінювати ефективність інноваційної діяльності банків з врахуванням її впливу на фінансовий стан, конкурентоспроможність та розвиток банків;

удосконалено:

– трактування поняття «системна організація інноваційної діяльності банків» як цілеспрямованого комплексного процесу, організованого відповідно до стратегії інноваційного розвитку банків, що включає дві складові – управління інноваційними проектами та організацію інноваційної діяльності банку. На відміну від існуючих трактувань, запропоноване визначення акцентує увагу на створенні

цілісної гнучкої системи, в якій окремі напрями інноваційної діяльності інтегруються у загальні стратегічні плани, а політика розвитку безпосередньо пов'язана з постійною розробкою, впровадженням та реалізацією на банківському ринку перспективних інноваційних продуктів/послуг/технологій;

– методичні засади оцінювання ефективності систем дистанційного банкінгу з використанням функціонально-результативного підходу, який передбачає оцінку ефективності в два етапи: I етап – визначається рівень розвитку функціоналу за вибраними критеріями (функціональний); II етап – аналізуються результативні показники діяльності банку, досягнуті завдяки впровадженню інновацій (результативний);

– ризик-орієнтований підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності банків, зміст якого, на відміну від існуючих, полягає у визначенні ефективності з трьох позицій «прибуток-ліквідність-ризик». Обґрунтовано, що основним ризиком при впровадженні банківських інновацій є операційний;

набули подальшого розвитку:

– систематизація основних напрямів інноваційного розвитку банків, а саме: впровадження концепції *everyday bank*, що базується на багатоканальному обслуговуванні клієнтів в режимі 24/7/365, активному розвитку цифрових технологій, дистанційного банкінгу, самообслуговування та автоматизації банківських процесів; впровадженні адаптивної архітектури каналів взаємодії з клієнтами, базуючись на поведінкових моделях, активній роботі в соціальних мережах, модернізації відділень/філій в екосистеми для роботи з клієнтами;

– інтегрований підхід до оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що передбачає виокремлення економічного, соціального та стратегічного ефектів. За допомогою регресійного аналізу обґрунтовано, що впровадження інновацій і збільшення інноваційних банківських послуг сприяє не тільки збільшенню непроцентних доходів банку завдяки зростанню грошових потоків, але й зниженню трансакційних витрат;

– виокремлення чотирьох стадій переходу від традиційного до дистанційного банкінгу з урахуванням чинників і умов функціонування, кожній стадії відповідає свій рівень ефективності та показники, що його характеризують.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх застосування дозволяє системно підійти до оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що сприятиме підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності на ринку банківських послуг.

Рекомендації щодо управління ризиками технологій електронного банкінгу, які передбачають створення єдиної інтегрованої системи управління та контролю за ризиками, що базуються на принципах Базельського комітету, використовуються Національним банком України в процесі нагляду за банками України (довідка № 47-110/35241 від 04.07.2014).

Розроблені методичні підходи щодо комплексної оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банку з використанням методу трансакційних витрат, єдиного інтегрального показника та економіко-математичних методів для оцінки прямого та непрямого ефекту від впровадження інновацій використовуються ПАТ АБ «Укргазбанк» при оцінці економічної ефективності інноваційної діяльності банку (довідка № 500/7613/2014 від 20.10.2014 р.).

Асоціацією українських банків рекомендовано впроваджувати у вітчизняних банківських установах методичні підходи щодо комплексної оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що базуються на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах (довідка № 01.1 – 10/0240 від 17.12.2014 р.).

Теоретичні положення та результати наукового дослідження використані в навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні наук (дисциплін) «Маркетинг у кредитних установах», «Фінансовий менеджмент у банку» та «Інформаційне забезпечення фінансових установ» (довідка від 01.10.2015 р.).

Окремі теоретичні положення та висновки використовуються в навчальному процесі Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ)

при викладанні дисциплін «Фінансовий менеджмент у банку» та «Грошово-кредитні системи зарубіжних країн» (довідка № 09-008/3531 від 19.12.2014 р.).

Апробація результатів дисертації. Основні положення дисертації оприлюднені та здобули схвальні відгуки на 12 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а саме: VIII Міжнародна науково-практична конференція "Система державної статистики в Україні: сучасний стан, проблеми, перспективи» (м. Київ, 2010 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика» (м. Суми, 2011 р.); XII, XIII Міжнародні науково-практичні конференції аспірантів та студентів «Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем» (м. Львів, 2012-2013 рр.); II, III, IV, V науково-практичні конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи України» (м. Київ, 2012 – 2015 рр.); Всеукраїнська науково-практична конференція «Методи і моделі фінансового забезпечення сталого економічного розвитку» (м. Севастополь, 2012); Всеукраїнська науково-практична конференція «Фінансовий механізм та обліково-аналітичне забезпечення сталого економічного розвитку» (м. Севастополь, 2013 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Фінансування інноваційного розвитку України: стан, проблеми та перспективи» (м. Київ, 2013); Міжнародна науково-практична конференція «Фінансово-економічна стратегія розвитку в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Чернігів, 2014 р.).

Особистий внесок здобувача. Всі наукові результати, викладені в дисертації, отримано автором особисто. Із наукових робіт, опублікованих у співавторстві, в дисертації використано тільки ті ідеї та положення, що є результатом особистих напрацювань. Особистий внесок у роботах, опублікованих у співавторстві, наведено окремо в списку публікацій.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 23 наукові праці загальним обсягом 7,9 д.а., з них 2 – у колективних монографіях, 3 – у наукових фахових виданнях України, 3 – у наукових фахових виданнях України, що зареєстровані у міжнародних наукометричних базах, 15 – в інших виданнях.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи – 210 сторінок. Дисертація містить 44 таблиці на 40 сторінках, 12 рисунків на 12 сторінках, 17 додатків на 27 сторінках. Список використаних джерел складає 256 найменувань.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

1.1. Сутність банківських інновацій та їх роль в забезпеченні ефективної діяльності банків

В умовах сучасного постіндустріального суспільства або «нової економіки» розвиток базується на інноваційній основі. Інноваційна діяльність розглядається в широкому розумінні як багатостадійний комплексний процес за схемою «виникнення ідеї – наукові дослідження та реалізація пілотних проектів – впровадження на практиці (завоювання ринку) – отримання економічного, стратегічного та соціального ефектів». При цьому інновації носять скрізний характер і охоплюють всю економіку та пронизують всі її рівні від окремих бізнесів, фірм, підприємств, галузей, регіонів до макроекономіки, включаючи продуктивні сили (засоби виробництва, навчання працівників) та виробничі відносини. В конкурентній боротьбі йде змагання не стільки за володіння капітальними ресурсами і матеріальними цінностями, скільки за здатність до розроблення і впровадження інновацій. З одного боку, інновації є необхідною умовою конкурентоспроможності, з іншого - конкуренція створює стимули для інновацій.

Звичайно, в інноваційному розвитку ключову роль має відігравати держава, роль якої не обмежується організацією інноваційного процесу, а також полягає в стимулюванні, регулюванні, прямому фінансуванні науково-технологічної сфери. Високорозвинуті країни-інноватори змогли забезпечити лідируючі позиції завдяки активній державній інноваційній політиці, постійним нарощуванням витрат на науково-дослідні роботи, а також посиленням регулювання, стимулювання та координації фінансування науки і технологій всіма учасниками інноваційного процесу.

Отже, в умовах сучасного суспільства інновації виступають основою його розвитку. В контексті інноваційного розвитку все більшої популярності набуває єдина теорія циклів, криз, інновацій, основи якої закладені в роботах Й. Шумпетера [1], Н. Кондратьєва, який пов'язував хвилі винаходів та інновацій з переходом до нового циклу розвитку: «Перед початком підвищувальної хвилі великого циклу, а іноді з самого її початку, спостерігаються значні зміни в основних умовах господарської діяльності суспільства. Ці зміни виражаються в глибоких змінах техніки, виробництва та обміну (яким, в свою чергу, передують значні технологічні винаходи і відкриття)» [2]. Зазначена теорія визначає циклічні закономірності інноваційного розвитку суспільства, пов'язуючи його з інноваційною діяльністю, яка також розвивається циклічно, хвилі інноваційної активності змінюються спадами.

Інновації, являючись основою постіндустріального розвитку, виконують низку важливих функцій, основними з яких є такі:

- відтворювальна (інновація – важливе джерело фінансування розширеного виробництва);
- інвестиційна (використання прибутку від інновацій для інвестування);
- стимулююча (отримання прибутку за рахунок реалізації інновації, служить стимулом для підприємця до нових інновацій).

У науковій літературі виділяють й інші функції інновацій, зокрема пізнавальну, перетворюючу, організаційну, мотиваційну, соціальну, споживчу, ресурсозберігаючу, дослідницьку й інформаційну функції [3, с. 25]. Однак їх можна назвати характеристиками інноваційного процесу, ніж функціями.

На початку XXI століття Україна проголосила курс на інноваційний розвиток економіки. Були прийняті відповідні закони, зокрема: «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (1999 р.), «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» (2001 р.), «Про інноваційну діяльність» (2002 р.), «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» (2003 р.). Разом з тим, ефективною реалізації інноваційної політики на рівні держави поки що не простежується. Інноваційна активність підприємств є доволі низькою [4 – 6]. До

цього часу залишається невизначеним, якої стратегії інноваційного розвитку дотримується Україна: стратегії перенесення зарубіжних досягнень на розвиток власної економіки; стратегії запозичення, що передбачає освоєння високотехнологічної продукції, що вже виробляється в інших країнах; стратегії нарощування власного науково-технічного потенціалу чи взагалі збереження інерційного розвитку. Вже декілька років наша країна переходить від стадії розвитку, керованої базовими факторами (дешева сировина та некваліфікована робоча сила) до стадії, керованої ефективністю (ефективність ринків та інституцій, захищеність власності тощо).

Низький рівень фінансування інновацій та недостатня підтримка держави є основними причинами низького інноваційного розвитку України, про що свідчать і міжнародні рейтинги, які оцінюють технологічну та інноваційну конкурентоспроможність країн (Додаток А). За рейтингом Європейського інноваційного табло (ЄІТ) Україна посіла 69 позицію і знаходиться в останній за рівнем інновативності – четвертій – групі “країн, що наздоганяють”. Порівняно з іншими країнами ЄС відставання України становить: від “країн-лідерів” – приблизно у 3 рази (Швеція – 0,68), від «країн-послідовників» – у 2 рази (Великобританія – 0,48), від країн “помірні інноватори” – у 1,6 рази (Норвегія – 0,35). З точки зору інноваційного розвитку, Україна знаходиться на рівні Росії та Болгарії. Наведені міжнародні рейтинги та індекси свідчать про значні відставання інноваційного розвитку України, що безперечно впливає і на інноваційну діяльність банків та її ефективність. У зв’язку з цим важливого значення набуває дослідження теоретичних засад економічної сутності банківських інновацій в контексті поняття «інновації», економічної ефективності інноваційної діяльності банків та їх інноваційного розвитку, базуючись на системному підході.

Зауважимо, що основні засади теорії інновацій, включаючи фінансові інновації, визначені в роботах Б. Брайна, Ф. Валета, Й. Шумпетера, Т. Менша, Г. Кларка, Е. Портера, К. Фрідмена, Дж. Ван Дейна, А. Клакнехта, П. Друкера, Е.М. Портера, Б. Санта, П. Уайта, М. Хучека та ін. Проте в сучасних умовах, коли відбуваються динамічні зміни у внутрішньому і зовнішньому економічному

середовищі, різні аспекти теорії інновацій потребують уточнення, що знайшло відображення у працях таких зарубіжних і вітчизняних вчених як І. Балабанова, А. Васильова, Т. Васильєвої, Ю. Вертакової, Л. Власової, А. Гафурової, В. Гейця, Г. Гукасяна, М. Диби, І. Д'яконової, С. Єгоричевої, С. Ілляшенка, В. Корнеєва, Т. Медведкіна, В. Мединського, О. Механіка, В. Міщенко, А. Мороза, Ю. Морозова, С. Тюриної, А. Харіна та багато інших [5 – 15].

Загальноприйнято вважати, що термін “інновація” запровадив австрійський економіст Й. Шумпетер, котрий вважається засновником теорії інноватики. Вчений визначав інновацію як встановлення нової виробничої функції, яка виступає рушійною силою динамічного розвитку. Інновація, на його думку, означає появу нової комбінації, перехід від старої виробничої функції до нової [1].

Вагомий внесок у розвиток теорії інновацій внесли такі вчені, як П.Друкер [21], М. Портер [22], які розглядали економічну сутність інновацій на мікро- і макрорівні і пов'язували зі зростанням прибутковості, розширенням масштабів бізнесу та можливостей накопичення для наступного реінвестування капіталу. На макроекономічному рівні виділяли соціальну цінність інновацій, що проявляється в повнішому задоволенні суспільних потреб за рахунок підвищення доходів, підвищення якості та безпеки життя.

У Законі України «Про інноваційну діяльність» визначення інновації є комплексним і акцентується увага на її конкурентоздатності, зокрема, інновація розглядається як «новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [18].

Для вітчизняних та зарубіжних науковців характерним є різноманітність підходів до визначення сутності поняття «інновація», «фінансова інновація», «банківська інновація» та їх економічного змісту [5 – 23] (Додаток Б). Разом з тим науковці недостатньо звертають увагу на венчурний, ризиковий характер інноваційної діяльності, що може призвести до прибутків або збитків. Також не завжди акцентується увага на необхідності виходу інновацій на конкурентний

ринок, де вони можуть розвинутися, видозмінитися, перемогти або зникнути на стадії їхньої комерціалізації.

Зауважимо, що слово *innovation* (англ.) – утворено з двох слів – латинського “новація” (новизна, нововведення) і англійського префікса “ін”, що означає “в”, “введення”. Тому, у перекладі з англійської “інновація” означає – введення нового, відновлення. В Економічному словнику інновація трактується як: 1) нововведення, новинка; 2) втілення нових форм організації праці й управління, що охоплюють не тільки окреме підприємство, а їх сукупність, галузь» [19]. Наразі, головна умова інновації, це не тільки обов’язкове впровадження в господарську, управлінську чи фінансову діяльність, але й завоювання конкурентного ринку, комерціалізація.

Розглядаючи сутність інновацій, слід зазначити, що у більшості з визначень немає чіткого розмежування між такими поняттями як «новації», «нововведення», «інновації». Часто науковці розглядають поняття «інновація» і «нововведення» як синоніми [33; 36 - 38; 42-45]. Так, В. Данилов-Данильян вважає, що інновація – це і є нововведення, результат творчої діяльності, спрямованої на розробку, створення та розповсюдження нових організаційних форм виробництва, управління [44]. О. Жихор і Т. Куценко [45, с. 12], вважають поняття «нововведення» і «інновація» синонімічними, оскільки і інновація, і нововведення є процесом упровадження нового товару (робіт, послуг), виробничих процесів, методів роботи тощо. Вважаємо, що «новація», «нововведення», «інновація» – це є взаємопов’язані і взаємодоповнюючі поняття, що стосуються різних стадій інноваційного процесу. Зокрема, «новації» стосуються першої стадії виникнення ідеї та наукових розробок нової продукції, послуг, тоді як нововведення стосується стадії практичної реалізації, включаючи розроблення пілотного проекту. Саме ж поняття «інновація» стосується всього інноваційного процесу і обов’язково передбачає реалізацію нововведення на ринку. Саме з моменту поширення, завоювання ринку новація і нововведення набувають нової якості і стають інновацією, тобто саме ринок і ринкове середовище є критерієм того, що новація і нововведення перетворюються в інновацію, відбувається дифузія за Е. Роджерсом [47]. Відповідно до цієї теорії виділяється 6 стадій процесу прийняття людьми нових ідей і товарів: звернення

уваги, зацікавленість, оцінка, перевірка, прийняття, підтвердження. Вважається, що інновація визнана суспільством, якщо її сприймають від 6% до 16% населення [3, с. 16; 47]. Теорія дифузії лягла в основу багатьох теорій реклами і маркетингу, пов'язаних з впровадженням нового продукту.

Проведений теоретичний аналіз дає підстави зробити висновки, що інновація – це є результат інноваційної діяльності, що пов'язаний з прогресивними якісними змінами в продуктах, послугах, технологіях, процесах, управлінні, що реалізовані на ринку та/або впроваджені в діяльність компанії, що сприяють підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та розвитку. Кошти, отримані від реалізації інновації мають покривати видатки на створення, впровадження та просування інновації на ринку, а також приносити прибуток від реалізації інновацій. Крім того, вони виступають стимулом до створення нових інновацій і є джерелом фінансування нового інноваційного процесу.

У контексті розглянутого поняття «інновація» та керуючись принципами системного аналізу, банківські інновації розглядаються як важливі складові фінансових інновацій, що реалізуються в банківській сфері. Тому вважаємо, що банківські інновації – це система різноаспектних (економічних, організаційно-управлінських, інституціональних) нововведень в будь-якій сфері діяльності банку, яка забезпечує певний позитивний економічний, соціальний і стратегічний ефект, який проявляється в зовнішньому середовищі – в підвищенні конкурентоспроможності, розширенні клієнтської бази банку і його філійно-дистрибуторської мережі, зміцненні ринкової позиції, а у внутрішній – скороченні трансакційних витрат проведення банківських операцій і підвищенні результативності діяльності банку, в забезпеченні ефективного функціонування та стабільного розвитку .

В умовах зростання конкуренції на ринку банківських послуг банківські інновації в основному направлені на залучення нових і підтримання існуючих клієнтів в банку, а також розширення і вдосконалення технологій надання клієнтам диверсифікованого спектру послуг і включають створення і впровадження конкурентоздатних нових продуктів / послуг / процесів.

Систематизувавши існуючі в літературі [21; 26; 29; 53 - 59] підходи до визначення поняття «банківська інновація», пропонуємо їх класифікувати за такими ознаками як: «якісні зміни»; «комплексний процес», «впровадження нових продуктів, послуг, техніки, технологій (продуктовий)»; «кінцевий результат»; «ефективність управління банком» (Додаток В).

Зауважимо, що серед науковців найбільш поширеним трактуванням економічної сутності банківської інновації є продуктовий підхід (Додаток В). Зокрема, І. Балабанов розглядає банківську інновацію як реалізований у формі нового банківського продукту чи операції кінцевий продукт інноваційної діяльності [60]. Такий підхід є дещо вузьким і не охоплює вдосконалення технологій, організаційно-економічні інновації. Враховуючи той факт, що на ринку представлений широкий спектр банківських послуг та продуктів, більшої уваги потребують саме технології, які використовуються банками для надання послуг. Їх безпечність, надійність, швидкість є запорукою ефективної діяльності банку.

На продуктовому підході базується також визначення банківської інновації В. Вікулова [56], за якого «банківська інновація» розглядається як створення банківського продукту, що володіє більш привабливими споживчими властивостями порівняно зі створеними раніше, або якісно нового продукту, здатного задовольнити неохоплені раніше потреби його потенційного покупця, або використання більш досконалої технології створення того ж банківського продукту. Зауважимо, що поняття «інновація» застосовується до всіх нововведень у всіх сферах функціонування банку, що володіють певним позитивним економічним і стратегічним ефектом.

Натомість визначення банківської інновації О. Лаврушина [52] базується на її розгляді як комплексного процесу і більше орієнтується на технології, зокрема автором банківська інновація розглядається як синтетичне поняття щодо діяльності банку в сфері інноваційних технологій, направлене на отримання додаткових доходів в процесі створення сприятливих умов формування і розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень, які сприяють клієнтам в отриманні прибутку.

Близькою до О. Лаврушина є позиція Б. Пшика [26], який розглядає банківську інновацію як комплексний процес, широкомасштабне нововведення, котре включає в себе стадії: виникнення ідеї, її розроблення, упровадження в конкретному продукті чи процесі, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового рішення, яке спричиняє якісні зміни у діяльності з метою отримання соціально-економічної вигоди.

Такі автори, як П. Семікова, К. Антонов, Т. Васильєва, С. Козьменко, С. Леонов [57; 58; 59] розглядають банківську інновацію як кінцевий результат інноваційної діяльності у вигляді нових або модифікованих продуктів і технологій їх реалізації на ринку. Можна зустріти й інші визначення, які принципово не відрізняються від вищенаведених.

Водночас слід зазначити, що банківська інновація має свої особливості, що передбачає її оцінку з трьох позицій – «прибуток-ліквідність-ризик», пов'язаних з впровадженням нових продуктів, послуг, інструментів, технологій, що не завжди враховується науковцями при розкритті сутності банківських інновацій (Додаток Д).

Зауважимо, що новий продукт в якості банківської інновації проявляє себе тільки в процесі його реалізації на фінансовому ринку. Вважаємо, що всі новації, що реалізуються всередині банку, слід класифікувати як нововведення, а не інновації, оскільки вони не реалізувалися на ринку.

Банки зацікавлені у впровадженні інноваційних банківських продуктів і послуг з метою підвищення конкурентоспроможності. Однак нововведення в банківському бізнесі включають в себе не тільки технічні чи технологічні розробки, впровадження нових товарів і послуг, нових фінансових інструментів, але й нових форм бізнесу, нових методів роботи на ринку. Вони характеризуються більш високим технологічним рівнем, більш високими споживчими якостями товару або послуги порівняно з попереднім продуктом.

Слід звернути увагу на такі особливості банківських інновацій, як активна роль клієнтів у стимулюванні їх створення та скорочення їх життєвого циклу. За останнє десятиліття основні банківські інновації зароджувались саме завдяки клієнту. Клієнт став основним рушієм інноваційного розвитку банків. У системі

банківських послуг для корпоративних клієнтів 60% інновацій запропонував сам клієнт. Отже, інноваційні послуги виникли завдяки потребам та вимогам клієнта. Дослідники даної проблеми навіть виділяють «вимогливого інноваційного клієнта», на поступки якому йде банк, тим самим пришвидшуючи інноваційний процес [59].

В умовах інформаційного суспільства простежується постійне скорочення життєвого циклу інновацій. Наприклад, банківські пластикові картки на початку 90-х років минулого сторіччя, безумовно, були інноваційним продуктом. Однак зараз, у зв'язку з їх широким використанням, вони перестали бути такими. В даний час інноваційними банківськими продуктами виступають операції та угоди, засновані на комунікаційних та інтернет-технологіях. Наприклад, проведення платежів і розрахунків за дорученням клієнтів - це традиційна банківська операція. Але ця ж операція, що здійснюється за допомогою технологій дистанційного банківського обслуговування «Банк-клієнт» або інтернет-технологій, - це вже інновація.

Отже, на підставі узагальнення та критичного аналізу підходів до визначення економічної сутності банківських інновацій пропонуємо розглядати банківську інновацію як кінцевий результат інноваційної діяльності в банківській сфері, який отримав втілення у вигляді якісного нового або удосконаленого продукту чи послуги, реалізованих на ринку, або нового удосконаленого технологічного процесу, що використовується в банківській діяльності, в результаті чого покращується задоволення потреб клієнтів, зростає конкурентоспроможність та ефективність діяльності з позиції «прибуток-ліквідність-ризик» та відбувається розвиток банку на інноваційних засадах. З врахуванням вищесказаного, інновація – це впровадження нових ідей, продуктів, послуг, технологій на ринку, нових форм організації діяльності з метою отримання стратегічного, економічного і соціального ефектів, покращення ринкової позиції в умовах ризику, невизначеності та конкурентної боротьби.

Виникає запитання, коли банківський продукт, послуга набувають ознак інновації і перестають бути інновацією. Кожна інновація має свій життєвий цикл. Концепція життєвого циклу банківської інновації має важливе значення при

організації банківської інноваційної діяльності. Життєвий цикл банківського продукту включає такі етапи: розробку банківського продукту; вихід на ринок; розвиток ринку; стабілізація ринку; зменшення ринку; зростання шляхом зміни кадрової і цінової політики, застосування різних форм і методів торгівлі тощо; падіння ринку [56].

Як тільки банківський продукт стає масовим, використовується практично всіма банками і доступним для більшості його споживачів, він перестає бути новим і стає традиційним. Банківська операція, на відміну від банківської інновації, має істотно більший термін функціонування. Саме масовість використання нового продукту робить його не інноваційним. Банківська інновація є функцією часу. Вона діє тільки в рамках певного проміжку часу, який визначається початковою і кінцевою точками життєвого циклу даної інновації, але не банківського продукту. А це означає, що банківськими інноваціями не можуть бути загально визнані операції, що мають широке застосування. Банківською інновацією не може вважатися банківський продукт або операція, які є новими тільки для даного банку, але які вже давно реалізовані в інших банках.

До банківських інновацій не можуть відноситися також незначні зміни, які не змінюють змісту і сутності банківського продукту або операції, наприклад, зміна процентних ставок за кредитами і депозитами, термінів депозитного вкладу та кредитного договору та ін.

Наступна проблема, на яку слід звернути увагу при розкритті сутності інновацій – це чітке визначення ознак, за якими можна ідентифікувати інновацію, відрізнити її від псевдоінновацій та оцінити її інноваційний потенціал [58 - 62]. Зокрема, К. Антонов [58] виокремлює такі характеристики інновації як використання нових технологій, новизну продукту, випередження пропозиції над зростаючим ринковим попитом, комерційна реалізованість.

В. Білошапка, А. Корчан [61, с. 102], відмічаючи, що сьогодні на ринку України переважають запозичені банківські продукти (послуги), які для вітчизняного ринку є інноваційними, але давно використовуються у закордонній практиці, водночас виділяють такі властивості інноваційного банківського продукту: новизна;

задоволення ринкового попиту; високий ризик і високий ступінь невизначеності; гнучкість форм; наявність побічного, важко передбачуваного результату; здатність до комерціалізації.

За результатами проведеного дослідження виділені такі основні ознаки банківських інновацій:

- новизна споживчих властивостей продукту, покращення якості банківських продуктів і послуг, що дозволяє збільшити долю ринку і доходи банку;

- підвищення продуктивності праці завдяки покращенню операційної, фінансової, маркетингової, технологічної, кадрової, організаційної діяльності банків;

- підвищення інтенсивності діяльності внаслідок зниження витратності банківської діяльності, зокрема ресурсів (фінансових, людських, матеріальних) на одиницю активів;

- зниження ризиків та підвищення ліквідності банківських інноваційних продуктів;

- практичне впровадження новацій, нововведення та вихід інновацій на конкурентний ринок;

- наявність економічних, соціальних і стратегічних ефектів, що виражається в підвищенні інтенсивності (зниження транакційних витрат, зміцненні ринкової позиції, зростанні рентабельності діяльності (ROA, ROE) та рівня задоволення потреб споживачів у все більш якісних продуктах і послугах;

- підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та сприяння виходу на новий рівень розвитку;

- посилення глобалізаційних факторів, зростання міжнародного характеру інновацій, зокрема цьому сприяють інновації, пов'язані з технологіями дистанційного обслуговування, тощо.

Зауважимо, що у конкурентному середовищі перелік інноваційних банківських продуктів постійно змінюється [69 – 78; 87; 88]. Постійно поповнюється широко відомий «Список Фінерті», створений ним у 1988 році, який в основному стосується операцій з цінними паперами. Е. Кох, С. Макдональд запропонували перелік

фінансових інновацій [75], що стосується основних інноваційних банківських продуктів США [76, с. 65]. С. Козьменко, Т. Васильєва, С. Леонов [86] розглядають хронологію розвитку найсуттєвіших банківських інновацій. Н.Пантелеєва [77] визначила перелік організаційно-економічних інновацій (Додатки Е, Ж, З, К, Л).

Досліджуючи сутність банківських інновацій, слід звернути увагу на важливість їх обґрунтованої класифікації, оскільки від цього залежить цілісність розуміння предмета дослідження, а також це дозволяє виявити закономірності в розробці та застосуванні банківських інновацій. Справа в тому, що переважання того чи іншого типу інновацій визначає вид і спрямованість інноваційної стратегії розвитку банку. У свою чергу, типологія банківських інновацій дозволяє конструювати відповідні економічні та управлінські механізми щодо створення, впровадження та комерціалізації банківських інновацій. При цьому будь-який банк у процесі реалізації системного підходу до інноваційної діяльності з урахуванням вищезазначених принципів і аспектів класифікації, має можливість впевненіше позиціонувати себе на ринку, визначити форми просування та реалізації своїх розробок і продуктів на ринок, які для різних видів інновацій різні.

Слід зазначити, що на сьогодні не існує загальноприйнятої класифікації інновацій, а також банківських інновацій, до того ж часто ті ж самі інновації класифікують за різними ознаками [3; 63; 88; 89]. Найбільш повну класифікацію банківських інновацій в загальнонауковому аспекті наводить А. Пригожин [64] і В. Вікулов [65; 66].

Найбільш часто виділяються класифікації банківських інновацій за такими ознаками: цілями розвитку, об'єктами, напрямками використання; результативністю та ефективністю банківських інновацій; причинами виникнення; характером задоволення потреб; строками окупності; рівнем прибутковості і ризику; інноваційним потенціалом, за предметом та сферою застосування (Додаток М). Зокрема, за інноваційним потенціалом виокремлюють базові (проривні) інновації, що відносяться до радикальних змін, комбінаторні і модифікуючі, що стосуються поступових змін в діяльності банку. Базові інновації мають найбільшу цінність, оскільки володіють найбільшим інноваційним потенціалом. Однак у більшості

випадків переважають інновації, що відносяться до комбінаторних і модифікуючих, основним завданням яких є адаптація до впровадження базових інновацій.

Проведений аналіз існуючих класифікацій банківських інновацій дозволяє стверджувати, що вони недостатньо враховують сучасні світові тенденції в розвитку інноваційної банківської діяльності, що базуються на поєднанні нових і традиційних технологій, автоматизації банківських процесів, віртуалізації та інтернетизації, інституційних змінах. З огляду на зазначене, пропонуємо класифікувати сучасні банківські інновації за такими ознаками (рис. 1.1):

- *продуктові інновації* (онлайн-продукти, платежі в реальному часі, мобільні, безкарткові, безконтактні платежі; дистанційне кредитування, платіжний мінітермінал);

- *трансформація каналів продажу* (багатоканальне (омніканальне) обслуговування, філія нового зразку (екосистема для роботи з клієнтами), розвиток та розширення ДБО, використання соціальних медіа як нового каналу, автоматизація та самообслуговування);

- *технологічні інновації* (хмарні сховища даних, хмарні обчислення – обробка Big Data, відкритий банкінг – API, інтелектуальний аналіз даних, BaaS – банкінг як послуга, якій притаманний компонентний характер);

- *інституційні зміни* (вдосконалення банківського законодавства, оптимізація філійної мережі, інтернетизація та віртуалізація, оптимізація бізнес-процесів, організаційно-економічні інновації);

- *управління ризиками* (скорингові моделі, інтегровані системи управління ризиками, прогнозування та моделювання, стрес-тестування, управління системними ризиками);

- *регулювання та управління* (корпоративне та стратегічне управління, централізація управління, системи раннього попередження, управління капіталом, вдосконалення механізмів виведення з ринку);

- *ринкові інновації* (контекстнозалежне та геолокаційне проактивне обслуговування, everyday banking, цифрове банківське обслуговування у форматі 24/7, безпека банківської діяльності, маркетингові інновації та інші).

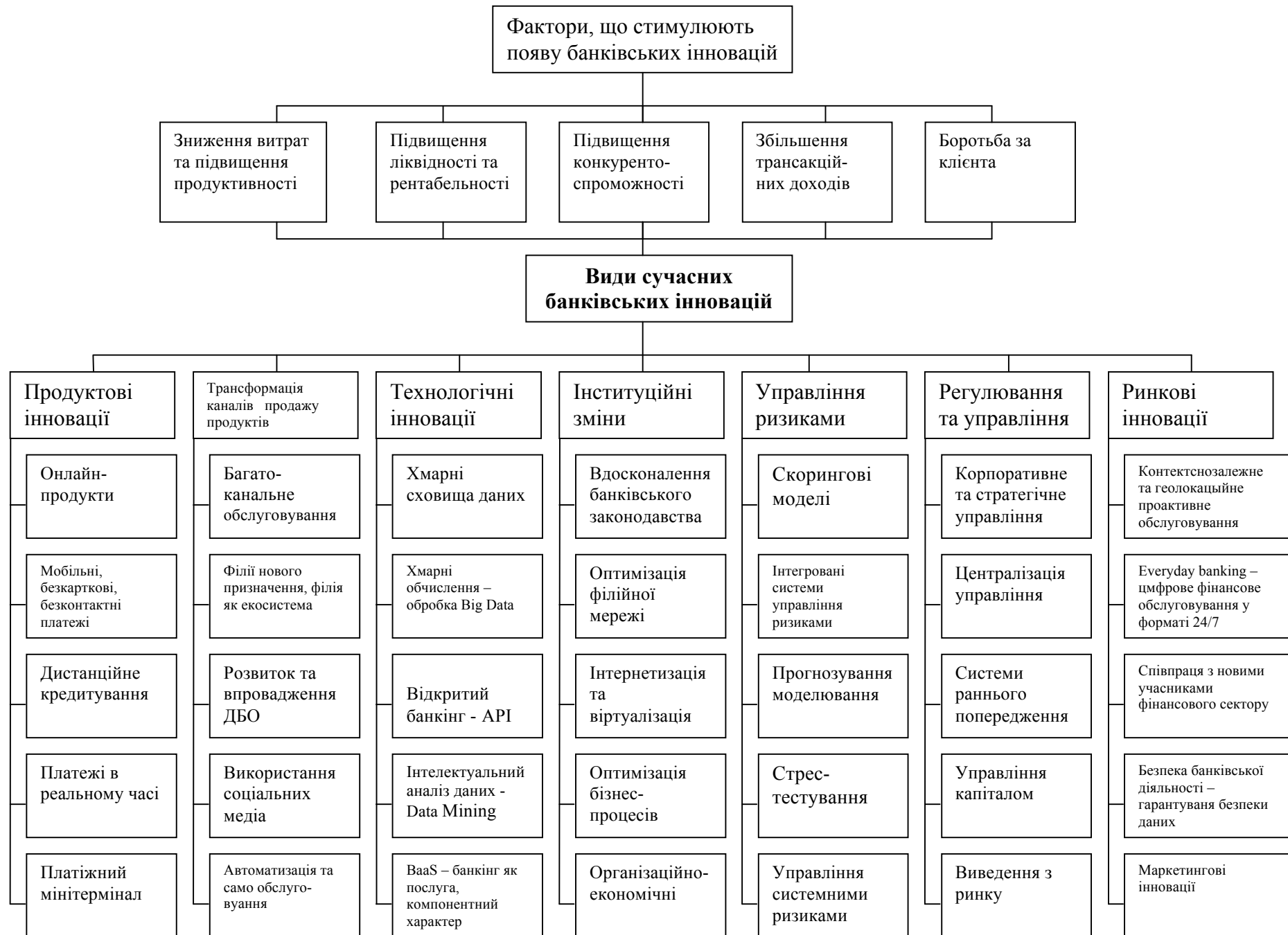


Рис. 1.1. Класифікація сучасних банківських інновацій

Стратегія переходу банків до інноваційної моделі розвитку пов'язана з перетворенням інновацій, інформаційних технологій та освіти у визначальні фактори розвитку як окремих банків, так і в цілому банківської системи. Пітер Друкер зазначав, що в новому інформаційному суспільстві періодичні трансформації перестануть сприйматися як виключення і стануть нормою життя. В період базових структурних перетворень виживають тільки лідери змін – ті, хто чутко відчуває тенденції змін і миттєво пристосовується до них, використовуючи на користь собі, ті, хто готовий до постійних змін і здатний самостійно їх генерувати, відмовившись від старих і звичних форм роботи [80].

Заснована на інноваціях банківська діяльність забезпечує значне скорочення витрат та підвищення ефективності. У такій своїй якості інновація – потужний механізм, який забезпечує високу конкурентоспроможність, зміцнення ринкової позиції та підвищення ефективності. Вийти на конкурентний ринок першими – мета багатьох інноваційно-орієнтованих стратегій розвитку банків.

1.2. Системна організація інноваційної діяльності банків

Сучасний інноваційний банк – це фінансовий партнер, який є симбіозом консерватизму та інновацій, що включає в себе як традиційне обслуговування в офісі банку, так і дистанційне при мінімальних витратах часу споживачів на придбання фінансових продуктів і послуг. Щодо консервативності банківської діяльності, то вона означає перш за все конфіденційність, надійність і здатність банку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Інновації в свою чергу дозволяють банку бути привабливим для клієнтів і для інвесторів. На сьогодні для банків пріоритетними є технологічні інновації, зокрема, що забезпечують online-банкінг, мультиплатформові продукти для віддаленого управління рахунками клієнта, роботу з соціальними медіа.

Ефективна інноваційна діяльність сучасного банку залежить від її системної організації, структурного упорядкування [89; 90] і має сприяти покращенню

результативних показників діяльності банків завдяки успішному вирішенню проблеми «прибуток-ліквідність-ризик», постійному залученню нових клієнтів та збереженню існуючої клієнтської бази, покращенню якості банківських послуг та збільшенню обсягів продажів і зростанню доходів, зниженню трансакційних витрат та зміцненню ринкової позиції.

Відставання та нерівномірність інноваційного розвитку багатьох банків України значною мірою зумовлені недосконалою організацією інноваційної діяльності, що стає перешкодою для запозичення прогресивного досвіду інших банків, в т.ч. і зарубіжних, а також відсутністю власних ресурсів для інноваційного розвитку, включаючи і дефіцит кваліфікованого персоналу [91] для проведення ефективної інноваційної діяльності. У своїх дослідженнях Ерік Брінолфссон [92], Б. Леонтьєв [93] виділяють з інтелектуального капіталу організаційний капітал – це здатність організації підтримувати процес змін, необхідних для реалізації стратегії, а також організаційний дизайн, організаційну культуру, структуру управління та інші подібні фактори, які не можуть бути скопійовані, відтворені або «викрадені» іншою організацією. Під організаційним капіталом розуміють технології управління, процедури, якісно підготовлений персонал, інфраструктурний капітал. Ці елементи збільшують ринкову вартість банку та виступають необхідною умовою ефективності діяльності. Інфраструктурний капітал являє собою сукупність інструментів, що забезпечують ефективний менеджмент на всіх рівнях управління. Це насамперед, елементи ринкової інфраструктури, інформаційне забезпечення, законодавча і нормативна база та ін.

Розглядаючи інноваційну діяльність банків, зауважимо, що в банках прийнято розрізняти два напрями інноваційної діяльності: 1) проектне фінансування і кредитування інноваційних проектів різних галузей економіки; 2) власна інноваційна діяльність управлінського, маркетингового, фінансового характеру, що спрямована на універсалізацію та розширення спектру продуктів і послуг відповідно до вимог ринку та довгострокової стратегії розвитку банку. При цьому вважається, що саме власна інноваційна діяльність дозволяє банку позиціонувати

себе як інноватора, а банківську систему вважати інноваційно-орієнтованою [77]. Предметом цього дослідження є власна інноваційна діяльність банків.

Зауважимо, що на сьогодні більшість досліджень стосуються визначення сутності «інновації» та етапів інноваційного процесу, фінансування інновацій. Водночас залишаються недостатньо дослідженими питання, в яких би комплексно вивчалися теоретичні і практичні аспекти системної організації інноваційної діяльності банків та забезпечення її ефективності. Тоді як в умовах інформаційного суспільства більш доцільно говорити не про окремі банківські інновації, як такі, а про системну організацію інноваційної діяльності банків – як постійний складний процес пошуку ідей та їх впровадження в конкретні нові та більш досконалі продукти, послуги, технології, організацію управління, входження з ними на конкурентний ринок і завоювання ринку, отримання економічного, стратегічного та соціального ефектів. Пітер Ф. Друкер [69] взагалі пропонує розглядати інновації не інакше як в контексті ефективності управління компаніями, без яких неможливо забезпечити довгострокове економічне піднесення. Інноваційна організація діяльності прийшла на заміну разовим нововведенням в епоху постіндустріального розвитку суспільства.

Відмічаючи особливості інноваційної діяльності, обумовлені тісним зв'язком зі споживачами, дещо спонтанним виникненням інноваційних ідей, водночас більшість авторів розглядає економічну сутність понять «інноваційний процес» і «інноваційна діяльність» як синоніми [49; 58; 63, с. 54; 65; 66;]. При цьому мова йде не про організацію інноваційної діяльності на принципах системного підходу, а про розгляд інноваційного процесу з виділенням окремих фаз/стадій/етапів [49; 63], які можуть трактуватися по різному. Так, С. Єгоричева та інші автори на рівні суб'єктів господарювання виділяють три стадії інноваційного процесу, кожна з яких потребує особливих підходів з точки зору організації та управління, - усвідомлення потреби в інноваціях і генерація нововведень (етап інтенції); відбір, аналіз та стратегічна оцінка запропонованих проектів (етап ініціації), реалізація інноваційних проектів [63; 94, с. 53-54; 95]. Водночас зазначається, що реалізація інноваційної діяльності у банках фактично становить особливий комплексний

загальнобанківський бізнес-процес, комплексність якого полягає в тому, що до його складу входить значна кількість окремих бізнес-процесів, відповідно до змісту інновацій, які розробляються і впроваджуються (продуктові, процесні, маркетингові, організаційні та їх підвиди). Автори відмічають складність і багатоплановість інноваційного процесу, в якому задіяно багато функціональних підрозділів банківської установи та різних ієрархічних рівнів її управління. Від того, наскільки обгрунтовано і ефективно банк впроваджує інновації, значною мірою залежить його фінансовий стан, стійкість, утримання в довгостроковій перспективі конкурентних переваг і, зрештою досягнення поставлених цілей і завдань [94; 95].

Найбільш поширеним є розгляд інноваційної діяльності банку як процесу створення нових і модифікованих продуктів і/або технологічних процесів, які використовуються у практичній діяльності та реалізуються на ринку [58], тобто розглядається інноваційний процес як діяльність, що пов'язана зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій [63]. За такого підходу не повною мірою розкривається сутність інноваційної діяльності як складного комплексного багатостадійного процесу, що забезпечує банку лідируючі позиції на ринку, ефективність та стабільний розвиток.

Натомість Н. Пантелєєва [77] звертає увагу на необхідність підвищення ефективності управління інноваціями та набуття ними статусу систематичного, контрольованого та результативного процесу, забезпечення швидкого виходу інновацій на ринок, оволодіння методами проривних інновацій, упровадження багатомірних інновацій одночасно на кількох рівнях бізнесу, контроль інноваційних ризиків. Ураховуючи поліаспектність інновацій, автор при управлінні інноваційною діяльністю пропонує орієнтуватися на паралельні інноваційні процеси та забезпечення узгодженості множини локальних інновацій.

Зауважимо, що в окремих банках дещо спрощений підхід до інноваційної діяльності, під якою вони розуміють базу знань [96, с. 64]. Звичайно за такого підходу принципового значення набуває створення єдиного інформаційного і технологічного простору, особливо в тих випадках, коли мова йде про малі роздрібні банки.

Також при розкритті сутності інноваційної діяльності недостатньо акцентується увага на її творчому характері. Натомість П. Друкер і Б. Твісс надавали особливого значення творчому характеру інноваційної діяльності та факторам, що визначають успіх нововведень, до яких віднесено ринкову орієнтацію, відповідність цілям корпорації, методи оцінювання, ефективне управління проектом, творчість, сприяння інноваційному розвитку, визначення ефективності інноваційних проектів та ін. [69; 97].

Отже, узагальнення наявних трактувань інноваційної діяльності банків показали, що не існує єдиного уніфікованого визначення сутності інноваційної діяльності банків. Більшість науковців розглядають інноваційну діяльність як складний комплексний процес зі створення, освоєння і поширення інновацій, що включає стадії інноваційного циклу – організацію фундаментальних і прикладних розробок (R&D); упровадження й освоєння нововведень, оцінку їхньої ефективності, поширення новацій (дифузія) [99]. При цьому необхідною умовою ефективної організації інноваційної діяльності в банку є розмежування функцій адміністративного управління та управління проектами з дотриманням принципів розподілення рівнів і сфер відповідальності. Водночас банківська інноваційна діяльність може включати не всі фази (стадії) інноваційного процесу, все залежить від виду і змісту конкретної інновації. Зокрема, проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок (R&D) для банківництва не є характерною, разом з тим R&D в банках можуть стосуватися математичних моделей, пов'язаних з управлінням фінансовими ризиками, розробкою нового програмного забезпечення, дослідження пов'язані з поведінкою споживачів з метою створення нових продуктів і послуг, технологій дистанційного обслуговування клієнтів, виявлення очікувань споживачів та прогнозування змін в їх потребах та попиті тощо.

Зауважимо, що в сучасних умовах зростає роль R&D. Банки відстежують останні розробки конкурентів і потреби споживачів з тим, щоб узгодити їхні потреби з власними дослідженнями. У великих банках з'являються посади – директор або менеджер з R&D. До функцій менеджера R&D входить формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку банку, вдосконалення банківських

технологій та бізнес-процесів, дослідження, пов'язані з поведінкою клієнтів [100], зміною споживчих цінностей клієнтів з метою отримання якісно нового результату, під яким розуміють якісно новий ринок, якісно нову групу клієнтів, блакитний океан [101].

Інноваційний процес в банках може здійснюватися за різними схемами (Додаток Н). Проведений аналіз схем інноваційного процесу засвідчив, що недостатньо приділяється увага маркетинговим дослідженням ринку та відповідності інноваційного продукту/послуг його потребам, відсутня скрізна оцінка ефективності на всіх етапах інноваційного процесу. Зауважимо, науковцями в інноваційному процесі особливу роль відводять етапу аналізу інноваційних можливостей, виділяючи сім джерел інноваційних можливостей: несподівана подія, некогерентність, потреби процесів, зміни у структурі галузі або ринку, демографічні зміни, зміни у сприйняттях, настроях суспільства, нові знання) [3, с. 9].

Зауважимо, що незалежно від обраної організаційної структури важливо розмежовувати функції адміністративного управління інноваційною діяльністю банку та управління інноваційними проектами, що включає такі етапи [77]: Етап 1. Проведення передпроектного аналізу: 1.1. Вибір механізму реалізації проекту: 1.1.1. Організація та проведення НДДКР. Проектування перспективності та ефективності; 1.1.2. Бенчмаркінг. Реінжиніринг бізнес-процесів. Етап 2. Формування програми розробки та впровадження проекту. Етап 3. Розрахунок окупності й економічної ефективності проекту. Етап 4. Ухвалення рішення про реалізацію проекту. Етап 5. Фінансування проекту. Етап 6. Моніторинг реалізації етапів проекту та коригування фінансового плану проекту. Етап 7. Реалізація та комерціалізація проекту. Етап 8. Оцінка досягнення мети проекту та його ефективності.

Виконання функції адміністративного управління інноваційною діяльністю банку залежить від виду інноваційного процесу. У банках прийнято виділяти три види інноваційних процесів [63; 77]:

1. Простий внутрішньо організований інноваційний процес, коли створення та використання інновацій відбувається в межах одного банку, тобто це в основному стосується технологічних, організаційно-економічних інновацій.

2. Простий міжорганізаційний процес стосується формування нового банківського продукту з метою реалізації його на ринку, комерціалізації.

3. Розширений інноваційний процес пов'язують із формуванням складного банківського продукту, коли при його створенні банк співпрацює зі своїми партнерами, розділяючи таким чином інноваційний процес між декількома учасниками. Зокрема, впровадження інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування базується на використанні розширеного інноваційного процесу, оскільки банк має активно співпрацювати з провайдерами, тощо.

Вищенаведені види інноваційних процесів пропонуємо доповнити інтегрованим інноваційним процесом, що базується на розширеному інноваційному процесі та активній взаємодії з клієнтами та внутрішніми структурними підрозділами банку для досягнення поставлених цілей. При цьому ефективна інноваційна діяльність можлива лише за умови оптимальної організації інноваційного процесу, який має бути відповідно формалізованим, видимим та задокументованим (зокрема у картах, схемах, регламентах) і в такому вигляді наданий керівникам банку [49; 63; 96].

Однак, на сьогодні недостатньо звертається увага на необхідність системного підходу до організації ефективної інноваційної діяльності як цілісного комплексу взаємопов'язаних елементів, організованих відповідно до визначеної інноваційної моделі розвитку банку та стратегії інноваційного розвитку банку, яка, як зазначають Г. Уманців, О. Карп'юк [98, с. 36], має враховувати інноваційні фактори як внутрішнього, так і глобального характеру, і передбачати виділення двох важливих складових інноваційної діяльності банків – власне організацію інноваційної діяльності та управління інноваційним процесом, всіма його стадіями (рис 1.2).

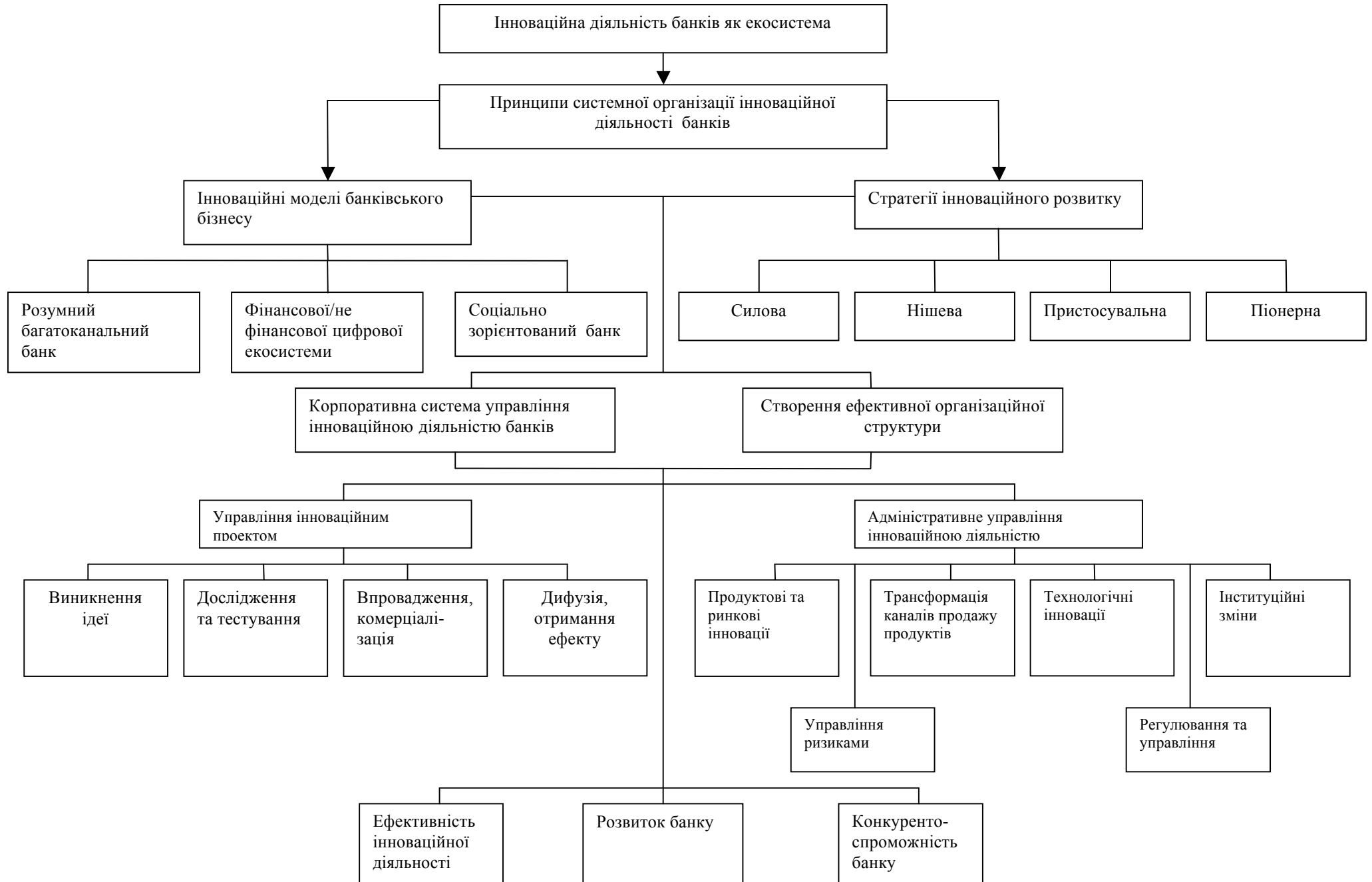


Рис. 1.2. Системна організація інноваційної діяльності банків

З огляду на зазначене, системна організація ефективної інноваційної діяльності банків означає цілеспрямований, комплексний, контрольований і систематизований результативний процес, що включає сукупність упорядкованих взаємопов'язаних підпроцесів, об'єднаних прямими і зворотними зв'язками в цілісну систему задля реалізації інноваційної моделі розвитку та стратегії інноваційного розвитку, досягнення поставлених цілей щодо забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та стабільного розвитку банку.

Системна організація ефективної інноваційної діяльності банків неможлива без створення екосистеми, яка відіграє роль каталізатора. Екосистема інноваційної діяльності – це відкрита, динамічна система, що створюється для забезпечення ефективної інноваційної діяльності та активної взаємодії з клієнтами з метою залучення до інноваційної діяльності як можна більшої кількості учасників для колективного пошуку ідей та ринкової ніші, цільової аудиторії, розроблення і впровадження банківських новацій, просування та моніторингу їх на ринку. Тобто екосистема передбачає не відокремлену діяльність структурного підрозділу з інноваційної діяльності від інших структурних підрозділів банку, партнерів та споживачів банківських послуг, а тісну з ними співпрацю [116], як на етапі створення інновацій так і їх комерціалізації.

Складовими екосистеми інноваційної діяльності банків виступають: інвестори, розробники/проектувальники інновацій, кінцеві споживачі інноваційних продуктів, клієнти банку, партнери, постачальники сервісних послуг і маркетологи, дистриб'ютори, системні аналітики, адміністратори, провайдери, генератори ідей, тощо (рис. 1.3).

До основних переваг екосистеми інноваційної діяльності банків можна віднести:

розширення переліку інноваційних продуктів і послуг для наявних та нових клієнтів, зниження витрат на проведення інноваційної діяльності;

прискорення впровадження новацій в екосистемі за рахунок більш динамічною зворотного зв'язку з усіма учасниками екосистеми та підвищення лояльності клієнтів;

формування нових принципів взаємодії учасників інноваційного процесу з метою надання більш широкого спектру інноваційних банківських продуктів і послуг.



Рис. 1.3. Компоненти екосистеми інноваційної діяльності банку

Джерело: розроблено автором

Окремо серед учасників екосистеми слід виділити всіх зацікавлених осіб і ентузіастів, здатних генерувати ідеї та визначати потреби споживачів і тим самим стимулювати всіх учасників екосистеми до результативної діяльності. Для ефективного функціонування екосистеми важливо передбачити комплексне супроводження прийнятих управлінських рішень, що забезпечить повноцінне керування в реальному часі та дозволить скоротити терміни виведення банківського продукту/послуги на конкурентний ринок, а також дозволить підвищити рентабельність інвестицій і якість обслуговування клієнтів [117]. Сьогодні банки-інноватори активно взаємодіють з клієнтами, мають постійний зворотний зв'язок, оцінюють ступінь задоволеності інноваційним продуктом і збирають пропозиції щодо його удосконалення.

Системна організація ефективної інноваційної діяльності банків має базуватися на певних принципах. Науковці по різному визначають принципи організації інноваційної діяльності, зокрема розглядаючи умови забезпечення ефективної інноваційної діяльності як принципи [102], етапи інноваційного процесу управління [77] з врахуванням використання спеціалізованої автоматизованої банківської системи [103]. Заслуговують на увагу, принципи інноваційного розвитку, запропоновані І.Павленко [104], а саме: системність, комплексність, керованість, цілеспрямованість, своєчасність, оптимальність, послідовність, незворотність, виправданого ризику, максимального врахування інтересів суб'єктів інноваційного процесу (Додаток П). Наведені принципи можна вважати базовими при організації ефективної інноваційної діяльності банку. Однак, з врахуванням особливостей інноваційної діяльності банків пропонуємо їх доповнити такими: здійснення оцінки ефективності інновацій та інноваційної діяльності з т.з «прибуток-ліквідність-ризик»; використання єдиного інформаційного простору для відбору та експертизи пропозицій; забезпечення збалансованості інтересів та ефективної взаємодії всіх учасників інноваційного процесу з метою отримання синергетичного ефекту.

З огляду на те, що інноваційна діяльність банків, пов'язана зі створенням, освоєнням та розповсюдженням інновацій, охоплює всі напрями діяльності банку: від розробки стратегії до її практичної реалізації, важливого значення набуває створення корпоративної системи управління інноваційною діяльністю, за якої банківська інноваційна діяльність має розглядатися як екосистема, що зорієнтована на забезпечення збалансованості інтересів банку, клієнтів, банківської системи та суспільства в цілому і бути направлена на комерціалізацію і матеріалізацію ідей і пропозицій, що відповідає цілям, політиці і стратегії розвитку банку.

Системна організація інноваційної діяльності банку у вигляді екосистеми передбачає активну взаємодію з клієнтами та залучення до творчого інноваційного процесу співробітників банку, що подають пропозиції з покращення діяльності банку та задоволення потреб клієнтів. У рамках ефективності інноваційної діяльності слід звернути увагу на необхідність досягнення запланованого ефекту, а

також величину операційного ризику, що виникає при впровадженні інновацій, пов'язаних зі зміною процесів, бізнес-моделі та організаційно-функціональної структури банку.

На сьогодні існує два підходи до процесу організації інноваційної діяльності в банках: традиційний і нормативний. Більш поширеним є традиційний підхід [103], за якого інноваційна діяльність розпочинається з аналізу, відбору інновацій та джерел фінансування. Тоді як відповідно до нормативного підходу, що базується на міжнародних стандартах, спочатку визначається стратегія як основний напрям інноваційного розвитку та стратегічні цілі, яких банк має досягнути. Зауважимо, що термін «стратегія» має два значення. Одне з них пов'язане з розвитком; друге значення трактується як набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності [65].

Зауважимо, що низька ефективність інноваційної діяльності в багатьох банках обумовлена недосконалою її організацією, відсутністю визначеної стратегії інноваційного розвитку, цілісної системи управління інноваційною діяльністю в банку.

З огляду на зазначене та керуючись принципами інноваційного розвитку та системного підходу, вважаємо, що системна організація інноваційної діяльності в банку має включати такі складові:

1) розроблення та підтримання в актуальному стані стратегії інноваційного розвитку банку в контексті загальної стратегії розвитку та визначеної місії банку і обраної інноваційної моделі банківського бізнесу. У банку має бути впроваджена гнучка система планування інноваційної діяльності банків на основі програмно-цільового підходу й оптимального розподілу ресурсів з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів у межах обраної інноваційної моделі розвитку банку та ухваленої інноваційної стратегії і плану розвитку банку;

2) забезпечення полівекторної інноваційної діяльності відповідно до обраної стратегії інноваційного розвитку та базуючись на клієнтоорієнтованій моделі при відборі інноваційних ідей і проектів, формуванні оптимального портфеля, який має включати різні види інновацій: продуктові, трансформація каналів продажу,

технологічні, інституційні зміни, управління ризиками, регулювання та управління, ринкові інновації тощо. Оцінювання пріоритетності, перспективності й ефективності інновацій та інноваційної діяльності в цілому проводиться відповідно до критеріїв доходності, ліквідності, ризиків, наявного інноваційного потенціалу, ємкості ринку та можливості його зростання, впливу на фінансовий стан банку;

3) визначення необхідного обсягу та джерел фінансування для реалізації безперервного циклу інноваційної діяльності та реалізації інноваційної стратегії розвитку банку. Методика передпроектного аналізу має враховувати фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що впливають на окремих інноваційний проект, формування оптимального портфеля інновацій та діяльність банку в цілому;

4) створення адекватної організаційної структури для забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю банку, передбачивши розмежування функцій адміністративного управління та управління проектами з дотриманням принципів розподілення рівнів і сфер відповідальності та можливості активної взаємодії з клієнтами та внутрішніми підрозділами банку;

5) забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю як екосистемою, цілісним комплексним процесом з моменту появи ідей і до їх комерціалізації і матеріалізації. Використання методології банківського інжинірингу в процесі створення і реалізації нових конкурентоздатних банківських інструментів, продуктів і бізнес-процесів, які відповідали б підвищеним вимогам банків та потребам клієнтів і забезпечували найкраще співвідношення між конкуруючими характеристиками – ризик, доходність і ліквідність створеного продукту;

6) постійний моніторинг і контроль ефективності створення, впровадження і комерціалізації окремих інновацій (продуктів, послуг, технологій) та інноваційної діяльності в цілому за допомогою збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC). Оцінка ефективності взаємодії всіх учасників інноваційного процесу та врахування інтересів всіх зацікавлених сторін в інноваційному розвитку банку, що й забезпечить отримання синергетичного ефекту [103].

Практика функціонування провідних банків розвинутих країн свідчить, що їхні успіхи значною мірою пов'язані з розробкою цілісної системи управління

інноваційною діяльністю банків. В цих банках створено таку інноваційну структуру і культуру управління інноваціями, де окремі напрями інноваційної діяльності інтегруються у загальні стратегічні плани, а політика розвитку безпосередньо пов'язана з постійною розробкою перспективних продуктів та проникненням у нові сфери бізнесу. У зв'язку з цим особливого значення для банків набуває вибір правильної інноваційної моделі банківського бізнесу, від якої безпосередньо залежить сутність інноваційної діяльності та її напрями і ефективність.

Серед найбільш поширених інноваційних моделей банківського бізнесу прийнято вважати три такі: «Розумний багатоканальний банк», «Соціально зорієнтований банк» і банк у вигляді «Фінансової/нефінансової цифрової екосистеми» [107].

Більшість банків дотримуються моделі «Розумний багатоканальний банк» [108], що базується на мультиканальній інтеграції, що фокусується на цифрових каналах і інтегрованій архітектурі. Модель «Розумного багатоканального банкінгу» використовують найбільші банки в Україні, зокрема Приватбанк, Укрсиббанк, ПУМБ та інші банки, які забезпечують клієнтам багатоканальне обслуговування в режимі 24/7.

Для банків України важливим є впровадження інноваційної моделі банківського бізнесу «Соціально орієнтований банк», оскільки активні і пасивні операції банків значною мірою пов'язані з фізичними особами. Вклади населення становлять більш ніж третину зобов'язань банків, а споживчі кредити – майже п'яту частину їхнього кредитного портфеля. Обравши дану модель банк спрямовує свою діяльність на задоволення потреб різноманітних, особливо малозахищених категорій населення (літні люди, студенти, молоді сім'ї, багатодітні сім'ї, безробітні та інші). В межах даної моделі банк бере на себе певну соціальну відповідальність та з особливою увагою підходить до побудови своєї філійної мережі, а також обов'язково пропонує своїм клієнтам соціальні банківські продукти, наприклад, іпотечні кредити, що мають пільгові умови для окремих соціальних груп, привабливі депозитні програми з підвищеною ставкою для пенсіонерів, безкоштовне

відкриття та обслуговування рахунків для отримання пенсій та інших соціальних виплат, таких як допомога по безробіттю, догляду за дітьми та інші.

Інноваційна модель банкінгу у вигляді «Фінансової / нефінансової цифрової екосистеми» використовує переваги концепції VaaS – банкінг як послуга, якій притаманний компонентний характер завдяки співпраці з вже існуючими та новими учасниками банківського сектору завдяки пропозиції послуг, необмежених рамками традиційних банківських продуктів. Банк може вирішити створити або стати частиною цифрової екосистеми, залежно від наявного у нього платіжного рішення та технологічної платформи і тієї ролі, яку він має намір відігравати. Використовуючи модель «Фінансової / нефінансової цифрової екосистеми», банк має можливість стати для клієнтів «єдиним вікном» для задоволення фінансових і не фінансових потреб останніх [100].

Зауважимо, що в банках-інноваторах з метою забезпечення конкурентних переваг, як правило, інноваційна діяльність базується на синтезі інноваційних моделей банкінгу в залежності від пріоритетів, можливостей та обраної стратегії інноваційного розвитку банку, при розробленні якої враховують, які інновації для банку є пріоритетними. У параграфі 1.1 наводилися різні види класифікації інновацій, найбільш поширеною є класифікація з виділенням базових (проривних), стратегічних (комбінаторних) та поточних (модифікуючих) інновацій. Проривні інновації в банківській діяльності - це впровадження фундаментально нових для галузі або ринку послуг, процесів, технологій або бізнес-моделей. Такі інновації визначають перспективи розвитку банку і є основним джерелом для стратегічних інновацій. Прикладом таких інновацій є зарубіжний досвід створення банків без відділень: First Direct (Великобританія), банк, який із самої своєї появи у 1989 р. став першим у світі банком без відділень; ДКВ (die Deutsche Kreditbank, Німеччина), заснований у 1990 р. побудував свою діяльність повністю на новітніх технологіях, обслуговує понад 3 млн.клієнтів без жодного відділення, пропонує своїм клієнтам картку Visa, користуючись якою можна знімати кошти без жодної комісії в будь-якому банкоматі в усіх країнах світу; Simple (США), банк, створений в 2011 р., здобув прихильність клієнтів за рахунок обслуговування користувачів через

мобільний Інтернет та надання послуг клієнтам з управління їх витратами, використовуючи поведінкові моделі клієнтів, пов'язані з витратами та заощадженнями; Moven (США), створений у 2013 р., був одним з перших банків у світі, банківська платформа якого була орієнтована на мобільний банкінг, названий журналом Wired «Банком майбутнього».

Зауважимо, що стратегії розвитку зазначених банків базується на радикальних інноваціях, тоді як більшість стратегій інноваційного розвитку базуються на стратегічних та поточних інноваціях [103], що стосуються поступових змін в продуктах, процесах і стратегії розвитку банків у відповідності з ринковою ситуацією, зміною цілей і завдань.

У літературі і на практиці часто не розрізняються поняття «стратегія інноваційного розвитку» та «інноваційна стратегія». Інноваційна стратегія, як правило, розглядається як інструмент досягнення цілей визначених в стратегії розвитку банку. Серед інноваційних стратегій прийнято виділяти: захисна («Собака»), мета цієї стратегії – не відставати від конкурентів у інноваційному розвитку, а за сприятливих умов і підвищити цей рівень; стабільність («Змія»), передбачає підвищення якості обслуговування наявних послуг; імітаційна («Тигр»), має за мету підвищення конкурентоспроможності за рахунок використання передового досвіду інших банків; наступальна («Дракон»), банк прагне до лідерства на ринку. Ця стратегія потребує значних фінансових витрат, високої кваліфікації банківського персоналу та чіткої організації інноваційного процесу [110].

Стратегія інноваційного розвитку розглядається як окрема складова в цілому стратегії розвитку банку. Залежно від інноваційної спрямованості банку прийнято виділяти такі стратегії інноваційного розвитку: силова, коли банк прагне досягнути домінуючого становища на досить широкому ринку завдяки підвищенню продуктивності праці та зменшення витрат; нішева, коли банк орієнтується на задоволення специфічних потреб клієнтів і акцентує увагу на якості банківських послуг; пристосувальна, коли банк намагається швидко задовольнити мінливі потреби клієнтів; піонерна стратегія базується на впровадженні радикальних

інновацій і впровадженні принципово нових продуктів. Як правило, банками на розвинутих ринках використовується силова інноваційна стратегія.

Зауважимо, що стратегії інноваційного розвитку суттєво відрізняються залежно від розміру та системної значимості банку [61; 111; 112]. Малий банк четвертої групи не зможе забезпечити проведення наукових досліджень, і його стратегія скоріше всього буде пристосувальна і передбачатиме купівлю та впровадження готових інноваційних продуктів. Наукова діяльність, розробка інновацій, впровадження їх в діяльність банків і просування на ринку – ці етапи взаємопов'язані між собою. Взагалі комерційна діяльність базується на постійному впровадженні інновацій, інакше банк не зможе забезпечити конкурентоспроможність. Роль науки має принципово змінитися, вона має перетворитися із джерела інноваційних ідей на інструмент розв'язання проблем, що можуть виникнути на будь-якому етапі інноваційного процесу.

При цьому незалежно від виду обраної інноваційної стратегії (силова, нішева, пристосувальна, піонерна тощо) та прийнятих стратегічних управлінських рішень, для забезпечення системної інноваційної діяльності стратегія інноваційного розвитку банку має включати такі складові:

1. Розроблення прогнозу інноваційного розвитку та аналіз інноваційного потенціалу та конкурентного середовища, визначення пріоритетних напрямів інноваційного розвитку, базуючись на використанні результатів SWOT-аналізу та інших сучасних інструментів.

II. Стратегічні цілі, задачі, фактори розвитку банківської системи. Зокрема, Дж. Сінкі [76] пропонує інноваційну систему ФОКУС, що включає 5 компонент (фінансова та операційна прозорість, оволодіння інформаційними технологіями, капітал (його достатність та адекватність), успішність боротьби за клієнта, ступінь ризику).

III. Ресурсне та організаційне забезпечення виконання стратегії інноваційного розвитку банків, що включає: визначення обсягів та джерел фінансування інноваційного розвитку банку; структурні та функціональні зміни з врахуванням багатоканального обслуговування клієнтів з використанням традиційного й

дистанційного обслуговування клієнтів; оптимізацію філійної мережі банку; організаційне, кадрове, інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності банку.

IV. Основні очікувані результати виконання інноваційної стратегії розвитку банку. Стратегія інноваційного розвитку банку, як правило, розробляється на 3-5 років.

Організація інноваційної діяльності означає її структурне упорядкування, визначення організаційної структури управління інноваційною діяльністю банків. Найбільш поширеними видами організаційних структур є бюрократичні, що включають функціональні, дивізійні організаційні структури; та адаптивні, до яких відносять проектні структури, матричні структури, конгломерати. Розрізняють організаційні структури за рівнем централізації – централізовані та децентралізовані структури.

Кожна з організаційних структур має свої переваги і недоліки [114]. На сьогодні функціональна структура є найбільш розповсюдженою в українських банках. Вважається, що вона найоптимальніша для малих банків. Будується така структура за функціями підрозділів: кредитний, валютний, операційний. Переваги функціональної структури в її простоті, прозорості, можливості координації функцій, відсутності їх дублювання в різних структурних підрозділах, централізація використання фінансових ресурсів. В рамках такої структури створюється підрозділ розвитку банку, який включатиме і структурну одиницю з координації та впровадження інновацій, розроблятиме та контролюватиме виконання стратегії інноваційного розвитку та плану з інноваційної діяльності банку. Основними функціями підрозділу мають бути: розробка механізму стимулювання інновацій, спрямування їх відповідно до визначених стратегічних цілей, розроблення та координація всіх учасників інноваційного процесу, забезпечення реалізації інноваційної стратегії розвитку банку, контроль та оцінка ефективності впровадження інновацій та в цілому інноваційної діяльності банку. Недоліками такої структури є можливі конфлікти між підрозділами, їх незацікавленість у досягненні стратегічних цілей та вирішення своїх, а не загальних завдань.

Дивізіональні структури, орієнтовані на клієнта, здебільшого поширені в більшості зарубіжних банках. Вони є актуальними в умовах клієнтоорієнтованого підходу та жорсткої конкуренції, боротьби за кожного клієнта, оскільки дозволяють краще організувати обслуговування клієнтів. Дивізіональні структури відрізняються кращою контрольованістю процесів та координацією дій всіх учасників, чіткістю і зрозумілістю поставлених завдань. Головний недолік дивізіональних структур – дублювання деяких функцій та, як наслідок, – більш висока витратність, також недостатньо адаптовані до змін зовнішнього середовища та вирішення нових завдань інноваційного розвитку, що постійно постають перед банками.

Вважається, що оптимальною для управління інноваційним розвитком банків є матрична структура, що поєднує в собі переваги дивізіональних та функціональних структур, а також позбавлена багатьох вищезазначених недоліків. Матричний тип організаційної структури — це сучасний ефективний тип організаційної структури управління, що створюється шляхом поєднання структур лінійного та програмно-цільового типів, яка здатна оперативно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі та в банку. Така структура не є сталою та впорядкованою. Вона набуває такої форми, яка найкраще вирішує конкретну ситуацію [115]. У матричних структурах, окрім основної організаційної структури для виконання базових функцій, створюються нові структури для створення, освоєння і поширення інновацій, які після виконання поставлених завдань можуть розформуватися. При цьому базова структура може бути як функціональною, так і дивізіональною, орієнтованою на споживача.

Вважається, що матричні структури у вигляді гнучких проблемно-цільових та програмно-цільових організаційних форм управління, що направлені на піднесення творчої активності керівництва та працівників банків, а також на виявлення факторів підвищення ефективності інноваційної діяльності є найбільш перспективними.

Сьогодні банки на розвинутих ринках все більше орієнтуються на впровадження централізованих систем управління з матричною структурою, що дозволяє скоротити витрати і створити наскрізну лінійку продуктів з можливістю

трансляції на всю філійну мережу. Інновації в управлінні банками спрямовані на підвищення ефективності їх діяльності як фінансових посередників, зниження операційних витрат і більш ефективного управління банківськими активами і пасивами.

Отже, в сучасних умовах ефективна організація інноваційної діяльності банків неможлива без відповідної екосистеми, яка дозволить по-новому взаємодіяти з усіма учасниками екосистеми, координувати взаємозв'язок між людськими, матеріальними, фінансовими, інформаційними ресурсами та внутрішні організаційні взаємовідносини, забезпечуючи конкурентоспроможність та стабільний розвиток банку. Разом з тим, екосистема інноваційної діяльності банку надає нові можливості завдяки активному зворотному зв'язку, збору даних про потреби та задоволеність клієнтів, врахуванню їх інтересів і побажань. Очевидно, що від правильного вибору організаційної структури, від її успішного функціонування та здатності активно оновлюватися під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників залежить ефективність інноваційної діяльності банку та його інноваційний розвиток.

1.3. Визначення економічної ефективності інноваційної діяльності банків

В епоху «економіки знань» реалізація інновацій є важливим фактором досягнення конкурентних переваг, що стимулює банки підвищувати ефективність та постійно пропонувати нові продукти. Тільки завдяки постійним впровадженням інновацій банки зможуть покращити свою ринкову позицію, підвищити результативність діяльності, зменшити витрати, зберегти і залучити нових клієнтів. Основна проблема будь-яких банківських інновацій – це забезпечення їх ефективності, яка значною мірою залежить від інтелектуального капіталу банку, який в епоху економіки знань перетворився в основний фактор інноваційного розвитку.

Теоретичні засади економічної ефективності інноваційної діяльності банків ґрунтуються на системному підході і передбачають розгляд її в контексті теорії

ефективності з врахуванням особливостей інноваційного процесу в банках. Зауважимо, що питання економічної ефективності інновацій досліджували багато вітчизняних та зарубіжних вчених [118 – 137]. Втім до цього часу не існує однозначного трактування визначення «економічний ефект» і «економічна ефективність», часто ефект ототожнюють з поняттям «ефективність». Зокрема, Ю. Вертакова [130, с. 183]. розглядає ефективність як вектор, що вказує напрям змін (позитивний, негативний), а ефект – як величину цих змін.

Термін «ефективність», який походить від таких англійських слів, як *effectiveness*, *efficiency*, *effectuality*. В літературі є трактування кожного з них [131]. Зокрема, *effectiveness* розглядається як здатність досягати поставлені цілі. З. Шмігельська її трактує як міру відповідності досягнутих результатів поставленій цілі [49, с. 82]. *Efficiency* означає оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів. Зауважимо, що результативно-витратний підхід є найбільш поширеним при визначенні економічної ефективності [133, с. 858; 134-136], сутність якого полягає в оцінці результативності використання всіх ресурсів, включаючи інформаційні. Поняття *effectuality* поєднує в собі *effectiveness* і *efficiency*. Прикладом такого поєднання є запропонована І. Лукасевичем оцінка ефективності функціонування будь-якої економічної системи за двома основними напрямками [134, с. 52]:

- як швидко система досягає поставленої цілі;
- ефективність, з якою система перетворює витрати на доходи.

При оцінці ефективності окремих інноваційних проектів доцільно використовувати підхід *effectuality*, що базується на поєднанні *effectiveness* і *efficiency*.

Досить поширеним є використання поняття *performance*, що означає загальний стан організації, включаючи як фінансові, так і нефінансові параметри, що характеризують досягнутий рівень розвитку та перспективи. За такого підходу, ефективність трактується як загальний фінансовий стан банку [135]. Вважаємо, що саме такого підходу слід дотримуватися, розглядаючи ефективність інноваційної діяльності банків в контексті покращення в цілому фінансового стану банку,

підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Інноваційна діяльність банку, яка не призводить до покращення ситуації в банку, не може вважатися ефективною.

Комплексна оцінка економічної ефективності базується на синтезі різних підходів з огляду на те, що ефективність – це якісна характеристика результативності діяльності та використання ресурсів, досягнення поставлених цілей за існуючих обмежень, індикатор загального стану та розвитку банку. З огляду на зазначене, економічна ефективність інноваційної діяльності банків розглядається як складова економічної ефективності банків, яку дедалі складніше забезпечити в умовах високої конкуренції та посилення процесів глобалізації, що вимагає від банків підтримання фінансової стійкості та конкурентоспроможності не тільки на внутрішньому ринку, але й на міжнародних фінансових ринках.

Часто науковці трактують економічну ефективність діяльності банку як сукупний позитивний результат в усіх сферах діяльності банку [139, с. 22] і базується така оцінка на ефективності окремих складових активно-пасивних операцій та видів наданих послуг, зокрема таких як ефективність кредитного портфеля [138], депозитної політики [140, с. 19], ризик-менеджменту, управління ліквідністю та капіталом, інноваційної діяльності банків та управління банком в цілому.

У менеджменті поняття економічної ефективності найчастіше пов'язують з концепцією майбутніх грошових потоків і їхнім дисконтуванням до теперішньої вартості.

Дж. Сінкі [76], підходячи комплексно до поняття ефективності, виділяє три види ефективності банківської діяльності – ефективність розміщення ресурсів, ефективність витрат (операційна) і цінова (інформаційна) ефективність, зазначаючи, що фінансова система ефективна з точки зору витрат (операційна ефективність), якщо дозволяє мінімізувати вартість трансакцій або вартість проведення фінансових операцій. Економічна ефективність інноваційної діяльності банків найбільш пов'язана з ефективністю витрат (операційною ефективністю) та ціновою (інформативною), оскільки залежить від ситуації на ринку.

Традиційно ефективність діяльності банків пов'язують із прибутковістю та ризиками [138; 139] і оцінюють на основі аналізу співвідношення «прибуток-ризик», який ґрунтується на декомпозиційному аналізі рентабельності капіталу (ROE) і рентабельності активів (ROA) [76, 139], використанні показників чистої процентної маржі та чистого спреду тощо.

Оскільки банківська діяльність є специфічною сферою послуг, що має забезпечити ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між окремими суб'єктами господарської діяльності, видами діяльності, регіонами і яка, на відміну від суб'єктів господарювання, пов'язана з підвищеними ризиками і базується в основному на запозичених, а не власних коштах, то ефективність банківської діяльності має не тільки вирішувати проблему «прибуток-ризик», а відповідно до системного підходу, що є інтегруючою парадигмою до організації інноваційної діяльності в банку та оцінки її ефективності, виступати інтегральною якісною характеристикою результативності виконання функцій та інтенсивності використання ресурсів, досягнення поставлених цілей і завдань розвитку в контексті «прибуток-ліквідність-ризик» та високої конкурентоспроможності.

З огляду на зазначене, економічна ефективність інноваційної діяльності банків розглядається у контексті вищенаведеного визначення сутності економічної ефективності банківської діяльності, оскільки інноваційні процеси є важливою складовою діяльності та розвитку банків і залежать від ефективності окремих інновацій.

Проведений теоретичний аналіз дає підстави стверджувати, що більшість наукових досліджень стосується ефективності окремих інновацій і при визначенні сутності поняття «ефективність інновацій» дотримуються пункту 101 рекомендацій щодо збору та аналізу даних по інноваціям, визначених в Руководстві Осло [20], відповідно до якого інновації націлені на підвищення ефективності компанії шляхом досягнення конкурентної переваги (або простого підтримання конкурентоспроможності) за рахунок підвищення попиту на продукцію (наприклад, підвищуючи якість продукту, пропонуючи нові продукти або відкриваючи нові ринки або групи споживачів та ін.), або зниження витрат (наприклад, знижуючи

вартість одиниці продукції за рахунок придбань, розподілу або трансакцій та ін.) або ж підвищення здатності компанії до впровадження інновацій (наприклад, підвищуючи здатність до розробки нових продуктів або виробничих процесів, придбання або створення нових знань). Отже, ефективність інновацій оцінюється за трьома складовими: конкурентоспроможність, зниження витрат і здатність компанії до впровадження нових інновацій, тобто наявність інноваційного потенціалу.

Ю. Вертакова, Д. Гафурова визначають ефективність інновацій їх здатністю зберігати відповідну кількість праці, часу, ресурсів та грошей в розрахунку на одиницю всіх необхідних і запланованих корисних ефектів від створюваних продуктів, технічних систем, структур. Економічна ефективність інновації означає, що результат, отриманий завдяки вкладенням ресурсів (грошових, матеріальних, інформаційних, робочої сили) в новий продукт або операцію (технологію) володіє певним корисним ефектом (вигодою). Цей результат призводить до збереження трудових, матеріальних або природних ресурсів або дозволяє збільшити виробництво засобів виробництва, предметів споживання і послуг [3, с. 65; 131, с. 184].

Втім, ефективність інноваційної діяльності банків – це не тільки здатність зекономити певну кількість праці, часу, ресурсів і грошових коштів, в т.ч. і на хеджування інноваційних ризиків, але й отримання додаткового доходу за рахунок збільшення кількості клієнтів, залучених фінансових ресурсів в розрахунку не тільки на одиницю витрат (ефектів), але й на одиницю активів, що дозволяє більш об'єктивно оцінити ефективність інноваційної діяльності, порівняти її з іншими банками та в динаміці.

Зауважимо, що саме інноваційне лідерство дозволяє банкам отримувати переваги, що позитивно впливають на ефективність діяльності. Результатами інноваційної діяльності може бути заміщення продуктів, що втрачають попит, розширення асортименту товарів і послуг, збереження і зміцнення ринкової позиції, проникнення на нові ринки, скорочення часу реагування на запити споживачів. У сфері надання банківських послуг результати можуть бути виражені у підвищенні якості послуг, підвищенні гнучкості надання послуг, зниженні вартості одиниці

праці, зниженні операційних витрат та економії поточних витрат завдяки впровадженню нових технологій [126, с. 167], підвищенні інформаційно-технологічного потенціалу, удосконаленні комунікацій і взаємодії між різними видами інноваційної діяльності, що призводить до підвищення продуктивності. Наразі необхідною умовою ефективною інноваційної діяльності є користування новими послугами. Для чого надзвичайно важливо підтримувати імідж надійного, фінансово стійкого банку, що користується високою довірою клієнтів, забезпечення збалансованості (узгодженості) інтересів акціонерів, співробітників та клієнтів, відсутність конфлікту інтересів.

Отже, ефективна інновація завжди має бути спрямована на здобуття лідируючих позицій. Для цього можуть використовуватися самі різні стратегії, як орієнтовані на лідерство на ринку, в певній галузі, так і на пошук відносно невеликої «екологічної ніші» в певному процесі або на ринку, що забезпечать досягнення економічної ефективності, яку пов'язують не тільки з отриманням економічного ефекту, підвищенням віддачі на одиницю вкладених ресурсів, зміцненням ринкової позиції, зростанням рентабельності діяльності, але й з покращенням в цілому діяльності банку та забезпеченням стабільного розвитку на інноваційних засадах.

Науковці, відмічаючи складність визначення економічної ефективності інноваційної діяльності та неможливість використання єдиного підходу до визначення ефективності інновацій різних видів, натомість звертають увагу на відносно різноманіття ефектів, на які може розраховувати організація-інноватор та недостатню розробленість проблеми вартісної оцінки ефектів організаційно-управлінських і соціальних інновацій. За таких умов перспективними напрямками розв'язання зазначеної проблеми вважається розрахунок економії трансакційних витрат, а також використання методології оцінки та управління вартістю банку, зокрема, його інтелектуальним капіталом [128].

У теорії виокремлюють «нормативний», «абсолютний», «порівняльний» та інші ефекти, які обчислюються в натуральних та дисконтованих грошових потоках [49]. Також при реалізації інновацій окремі автори виділяють економічний, науково-

технічний, фінансовий, ресурсний, соціальний, екологічний ефекти [129]. Виділяючи різні ефекти, прийнято вважати, що економічний ефект може бути потенційним і фактичним, тоді як науково-технічний, соціальний, екологічний ефекти можуть бути тільки потенційними.

Узагальнивши існуючі підходи щодо ефектів від інновацій, пропонуємо виділяти економічний, соціальний та стратегічний ефекти, отримання яких виступає необхідною умовою забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. При цьому економічний ефект нами розглядається як абсолютна величина перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) доходів над сумарними витратами ресурсів за розрахунковий період. Соціальний ефект проявляється в підвищенні корисності та доступності банківських послуг, зниженні їх вартості для клієнта, зручності отримання послуг. Стратегічний ефект оцінюється успішністю реалізації інноваційних стратегій, конкурентними перевагами, лідерством на ринку, досягненням поставлених стратегічних цілей.

Дослідження існуючих підходів до визначення ефективності інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок, що в більшості своїй науковці передбачають оцінку окремого конкретного виду інновації, інноваційного проекту, а не в цілому результативності інноваційної діяльності банків. Проведений теоретичний аналіз та розгляд інноваційної діяльності як екосистеми дає підстави стверджувати, що економічна ефективність інноваційної діяльності банків – це якісна та кількісна багаторівнева системна характеристика результативності інноваційної діяльності та здатності банку до впровадження інновацій, що передбачає отримання економічного, соціального, стратегічного ефектів та сприяє підвищенню рентабельності, конкурентоспроможності та стабільному розвитку банку на інноваційних засадах. Розглядаючи економічну ефективність інноваційної діяльності як системну характеристику, слід виділити її складові залежно від виду інновацій та інноваційної діяльності (рис. 1.4). Зокрема, ефективність продуктивних інновацій пов'язана зі зростанням доходів від збільшення попиту на більш якісні нові продукти завдяки завоюванню нових ринків, розширенню категорій споживачів. Ефективність інновацій, що пов'язані з трансформацією каналів

продажу продуктів, розглядається в контексті зростання клієнтської бази та конкурентоспроможності банку, підвищення довіри до бренду банку, оптимізації філійної мережі, скороченні витрат. Ефективність технологічних інновацій розглядається в контексті підвищення продуктивності праці, зниження витрат на одиницю ресурсів (трудових, матеріальних, інформаційних тощо).

Види інновацій та інноваційної діяльності	Складові економічної ефективності інноваційної діяльності
Продуктові	збільшення доходів від збільшення попиту на більш якісні нові продукти завдяки завоюванню нових ринків, розширенню категорій споживачів
Трансформація каналів продажу продуктів	зростання клієнтської бази, підвищення довіри до бренду банку, оптимізація філійної мережі, скорочення витрат банку (матеріальних, трудових, інформаційних та ін.)
Технологічні	підвищення продуктивності праці, зниження витрат на одиницю ресурсів (трудових, матеріальних, інформаційних тощо) та активів банку
Інституційні зміни	підвищення здатності до впровадження інновацій – нових продуктів/послуг, бізнес-процесів, придбання та створення нових знань
Управління ризиками	отримання економічного, соціального і стратегічного ефектів з врахуванням успішності розв'язання проблеми «прибуток-ліквідність-ризик», покращення в цілому діяльності банку
Регулювання та управління	зростання можливостей нагромадження капіталу для подальшого його реінвестування в інноваційну діяльність, здатність до впровадження нових інновацій завдяки досягненню узгодженості інтересів всіх зацікавлених сторін в інноваційному розвитку банку та поставлених цілей
Ринкові	зростання рівня задоволення потреб клієнтів інноваційними послугами, підвищення конкурентоспроможності, досягнення конкурентної переваги, розширення масштабів бізнесу та покращення ринкової позиції банку

Рис. 1.4. Системна характеристика економічної ефективності інноваційної діяльності банку

Джерело: Розроблено автором

Ефективність інновацій, що пов'язані з інституційними змінами, визначається підвищенням здатності банків до впровадження інновацій – нових продуктів/послуг, бізнес-процесів. Ефективність впровадження інновацій з управління ризиками передбачає отримання економічного, соціального, стратегічного ефектів з врахуванням успішності розв'язання проблеми «прибуток-ліквідність-ризик»,

покращення в цілому діяльності банку. Ефективність інновацій, пов'язаних з регулюванням та управлінням, передбачає зростання можливостей нагромадження капіталу для подальшого його реінвестування в інноваційну діяльність, здатність до впровадження нових інновацій. Ефективність ринкових інновацій визначається рівнем задоволення потреб клієнтів інноваційними послугами, підвищенням конкурентоспроможності банку, досягненням конкурентних переваг, розширенням масштабів бізнесу та покращенням ринкової позиції банків.

На сьогодні багатьма вченими і практиками вважається, що інноваційна діяльність банків є недостатньо ефективною, що обумовлено негативним впливом ряду чинників. Зокрема, Н. Пантелєєва [77] виділяє економічні, внутрішні, інші. Вважаємо, що така класифікація є не зовсім чіткою, оскільки зовнішні та інші фактори також можуть носити економічний характер. Пропонуємо здійснювати класифікацію факторів, що негативно впливають на ефективність інноваційної діяльності банків, на (табл. 1.1):

- внутрішньобанківські;
- макроекономічні/інституціональні/зовнішнього середовища;
- глобального характеру/зовнішнього світу.

До глобальних факторів зовнішнього світу можна віднести незацікавленість іноземних інвесторів через низьку привабливість банківського сектору України та нестабільність в державі; внутрішні проблеми в іноземних материнських компаніях; низькі міжнародні рейтинги українських банків тощо. До макроекономічних чинників можна віднести політичну та макроекономічну нестабільність, нерозвинутість фондового ринку, відсутність податкового стимулювання та ін. Говорячи про внутрішньобанківські чинники, слід зауважити, що ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від інтелектуального капіталу банку.

Інтелектуальний капітал банку – це сукупність інтелектуальних ресурсів (матеріальних і нематеріальних) і здатностей до їх реалізації, що визначають спроможність банку розвиватися на інноваційній основі. Управління інтелектуальними ресурсами на рівні окремо взятого банку пов'язано не тільки з

пошуком способів ефективного продукування та використання знань і інформації для досягнення поставлених економічних цілей – таких, як зростання прибутку, економія витрат, збільшення обсягів реалізації послуг, але і створенням умов для реалізації потреб співробітників у творчості та самореалізації, що так важливо для забезпечення інноваційної діяльності банків.

Таблиця 1.1

**Чинники, що негативно впливають на ефективність
інноваційної діяльності банків**

Глобальні/зовнішнього світу	Макроекономічні/ інституціональні/ зовнішнього середовища	Внутрішньобанківські
незацікавленість іноземних інвесторів через низьку привабливість банківського сектору України та нестабільність в державі	політична та макроекономічна нестабільність	низький інноваційний потенціал
внутрішні проблеми в іноземних материнських компаніях	недосконалість законодавства, відсутність податкового стимулювання	обмежені фінансові ресурси
низькі міжнародні рейтинги українських банків	недосконалість регулювання та нагляду за банками	брак кваліфікованого персоналу
	незахищеність прав власності	недостатність технологічної, ринкової інформації
	низький рівень сприйняття споживачами нових продуктів, послуг, процесів	труднощі контролю над інноваційними витратами
	нерозвинутість фондового ринку	відсутність потреби в інноваціях
	низька платоспроможність населення	низьке організаційне забезпечення інноваційної діяльності банків
		низька стійкість та можливості стабільного розвитку
		низький рівень інтелектуального капіталу
		недостатнє розуміння керівництвом банку про необхідність інноваційної діяльності як основи розвитку та конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

Зауважимо, що у стандартах, закладених міжнародною бухгалтерською федерацією (IFAC), інтелектуальний капітал структурно складається з трьох складових [93; 143-149]:

– людський капітал: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здібності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці та ін.;

– організаційний капітал: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура й т.п.;

– споживчий капітал: зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформація про економічних контрагентів, історія взаємин з економічними контрагентами, торговельна марка (бренд), імідж. У ринкових умовах господарювання клієнтоорієнтований підхід стає основою для отримання прибутку, а налагоджені відносини та довготривала взаємодія зі споживачами та партнерами банку стають основою інноваційного розвитку банку.

Багато науковців досліджували проблеми інтелектуального капіталу, в тому числі споживчого капіталу [145-153]. Ними споживчий капітал розглядається як сукупність відносин організації із зовнішнім середовищем та його представлення у ньому за допомогою ділової репутації та брендів, які сприяють підвищенню прибутковості організації та отриманню конкурентних переваг.

Для банків надзвичайно актуальною є проблема пошуку джерел фінансування інноваційної діяльності. Джерелами фінансової підтримки інноваційної діяльності банків можуть бути власні кошти банку, кошти (інвестиції) залучені від фізичних і юридичних осіб, інші джерела, не заборонені законодавством України. Перспективним напрямом фінансування інноваційної діяльності є використання банком-інноватором прибутку від впровадження інновацій для реінвестування в інноваційну діяльність.

Забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків неможливо за відсутності уніфікованих методичних підходів та принципів об'єктивної оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків. У теорії ефективності

прийнято оцінювати інновації на основі таких принципів як врахування фактору часу, отриманого корисного результату, використання єдиного критерія для оцінки альтернативних варіантів, приведення до єдиного річного виміру поточних (експлуатаційних) і одноразових (капітальних витрат), забезпечення порівнянності альтернативних варіантів [49]. Л. Малюта виділяє такі принципи оцінювання інноваційного розвитку: системного аналізу, інформаційної повноти та достовірності даних, комплексного підходу до оцінювання, логічного завершення проведеної оцінки [129].

Зауважимо, що наведені принципи стосуються в основному виробничій сфері, тоді як банківська діяльність має свої особливості [156; 157], які необхідно враховувати при оцінці ефективності інноваційної діяльності банків. Це зумовлено підвищеними ризиками та високою залежністю від коштів клієнтів, тісними міжбанківськими зв'язками. Результати проведеного теоретичного аналізу дають підстави визначити концептуальні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що базуються на таких теоретичних положеннях, принципах, методах:

1) розгляді економічної ефективності інноваційної діяльності як системної багаторівневої характеристики, що передбачає дослідження її на індивідуальному рівні (ефективність окремого інноваційного проекту та його стадій); портфельному (як сумарна оцінка за окремими видами інновацій - продуктиві, технологічні, організаційно-економічні тощо) і в цілому ефективність інноваційної діяльності (ефективність розроблення, впровадження і реалізація інновацій на ринку), що означає покращення в цілому банківської діяльності, досягнення синергетичного ефекту. Оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності банків включає оцінку ефективності розроблення інноваційних проектів та їх впровадження і комерціалізацію. Системний підхід передбачає розгляд економічної ефективності інноваційної діяльності банку з 4-х позицій: банку, банківської системи, економіки та клієнтів, тобто з врахуванням взаємодії з зовнішнім середовищем, що його оточує, зокрема передбачає оцінку ефективності інноваційної діяльності банку не тільки з позиції результативності впровадження інноваційних систем та здатності

банку до впровадження нових інновацій, але й з врахуванням впливу в цілому на розвиток банківської системи, економіки та задоволення потреб клієнтів. Якщо впровадження інновації буде неефективним для клієнта (послуга дорога, неякісна, незручна), то виникає запитання, чи може ця інновація бути ефективною для банку.

В умовах інформаційного суспільства та мережевої економіки, Дж. Сінкі насамперед виділяє інновації пов'язані з управлінням ризиком та освоєнням інформаційних технологій і боротьбу за клієнта [76, с. 58–64].

2) оцінці рівня досягнення динамічної системи цілей (довгострокових, середньострокових і поточних) та отримання поряд з економічним, соціальним стратегічного ефекту, оскільки інноваційна діяльність банків – це є не спонтанна, а цілеспрямована діяльність, що здійснюється відповідно до цілей, визначених в стратегії інноваційного розвитку [155, с. 150] і полягає в отриманні найкращих результатів за існуючих умов та наявних ресурсах (X-ефективність). П. Друкер вважає, що ціленаправлене новаторство, що є результатом аналізу та систематичної діяльності, охоплює не менше ніж 90% загальної кількості ефективних інновацій [21, с. 332]. Успіх створення та ринкової реалізації банківських послуг та продуктів (особливо принципово нових) залежить від прагнення керівництва банку до інновацій, від ступеня підтримки ним нових ідей, сприяння їх систематичному використанню, перетворенню їх в складову частину оперативної роботи;

3) клієнтоорієнтованому та ризик-орієнтованому підходах. Зауважимо, що однією з характерних ознак банку майбутнього – це активна роль клієнта [108]. Клієнтоорієнтований підхід означає, що саме клієнти, а не тільки банки, визначають прогрес у способах і методах дистрибуції банківських продуктів. У найближчому майбутньому українським банкам для забезпечення конкурентоспроможності потрібні технологічні інновації не лише націлені на підвищення ефективності операційної діяльності банку, а багатофункціональні технології, здатні забезпечити високий рівень адаптації до нових потреб споживачів.

Інноваційна діяльність в більшій мірі, ніж інші види діяльності, пов'язана з ризиками. Повна гарантія позитивного результату практично відсутня. Тому при оцінці економічної ефективності інноваційної діяльності банків, необхідно

враховувати ризики і невизначеність, непередбачуваність очікуваного результату від впровадження нових продуктів і технологій, організаційних рішень, що призводить до неочікуваних втрат і зниження ефективності інноваційної діяльності.

Об'єктивна оцінка ефективності передбачає врахування такого фактора, як ліквідність. Нормативні документи Базельського комітету з банківського нагляду вимагають від банків включати витрати, переваги і ризики ліквідності в ціноутворення продуктів, оцінку результатів роботи і в процес прийняття нового продукту для всієї значної бізнес діяльності, тобто включаючи і інноваційну діяльність. Враховуючи зазначене, оцінка ефективності як окремого інноваційного проекту, так і в цілому інноваційної діяльності банку має базуватися на основі аналізу співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик» як за кожною інновацією, так і їх сукупністю.

4) врахуванні прямих і непрямих ефектів, методичні підходи до оцінки яких відрізняються. Прямі ефекти виражаються в економії праці, часу, ресурсів і грошових коштів в розрахунку на одиницю витрат, активів або капіталу. Непрямі ефекти проявляються в підвищенні конкурентоспроможності, збільшенні комісійних доходів за рахунок надання нових послуг, зростанні кількості клієнтів, отримуваних ними послуг, що сприятиме покращенню результатів діяльності та ринкової позиції банку, підвищенню його конкурентоспроможності (див. розділ III);

5) використанні системи методів, моделей та системи збалансованих показників для відбору ефективних інноваційних проектів та оцінки ефективності інноваційної діяльності банків в цілому. Враховуючи складність інноваційної діяльності та суперечливість процесів, що відбуваються при впровадженні та використання інновацій, для оцінки ефективності інноваційної діяльності банків доцільно використовувати систему методів, включаючи: результативно-витратний підхід, використання системи ключових показників, порівняльного аналізу інноваційного і традиційного обслуговування клієнтів, показника X-ефективності, теорії трансакційних витрат, концепції єдиного інтегрального показника, аналізу співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик», економіко-математичних методів,

зокрема, для оцінки непрямих ефектів, експертних оцінок та інші, комплексне використання яких буде розглянуто в наступних розділах.

Широкого використання для оцінки ефективності інноваційних проектів набули два види показників – витратні і ресурсні [130, с. 185; 131, с. 19; 157, с. 146]. Показник ефективності витратного типу для банків пропонується обчислювати як відношення прибутку отриманого банком, до суми операційних витрат. Показник ефективності інновацій ресурсного типу розраховується як відношення результату діяльності до величини використаних ресурсів, наприклад, отриманий дохід на одиницю використаних ресурсів для розроблення, впровадження та комерціалізації інновації. Витратні і ресурсні показники ефективності обчислюються в річному вимірі.

О. Шевцова, І. Івашина в доповнення до витратних і ресурсних показників ефективності пропонують витратно-ресурсні, що поєднують в собі особливості розрахунків як витратних, так і ресурсних показників [158].

Недоліком використання показників витратного і ресурсного типу є те, що вони не враховують величини попиту і пропозиції, що не дозволяє спрогнозувати очікуваний дохід за інновацією; динаміку грошових коштів (доходів); ціну капіталу, що залучається. Проблема полягає в тому, що ціна грошей в різні моменти різна і це має враховуватися в динаміці показників ефективності.

Зауважимо, оцінка економічної ефективності інноваційного проекту, або як прийнято говорити експертиза проекту, включає поряд з оцінкою доходів і витрат, що безпосередньо пов'язані з банківським інноваційним проектом, і оцінку попиту та обсягів продажів нового продукту, його життєвого циклу, поведінку конкурентів щодо впровадження подібних продуктів/послуг. До того ж невідповідність нової послуги вимогам регламентів, чинного законодавства та нормативно-правових актів НБУ, необхідність проведення організаційних змін можуть обумовити неефективність навіть перспективних проектів. Відбір інноваційних проектів має відбуватися з врахуванням економічної ефективності та у відповідності зі стратегічними напрямками розвитку банку.

У сучасній літературі часто ефективність інновацій трактується як ефективність інвестицій або інвестиційних проектів [161]. Не заперечуючи такого підходу, зауважимо, що такий підхід оцінює ефективність окремих інноваційних проектів і його складно використовувати для оцінки ефективності інноваційної діяльності банків в цілому. За інвестиційного підходу для оцінки ефективності інноваційного проекту використовуються такі показники: чиста приведена вартість (чистий дисконтований потік) – NPV (Net Present Value); індекс рентабельності інвестицій – PI (Profitability Index); термін окупності інвестицій – PP (Payback Period); дисконтований термін окупності інвестицій – DPP (Discounted Payback Period) та ін. [163; 164].

Ю. Вертакова зазначає [130, с. 190], що кожний з наведених показників відображає ефективність інвестицій в інноваційний проект з різних сторін, тому оцінюючи інвестиційний проект, необхідно використовувати всю сукупність показників, формуючи систему критеріїв-вимог для вибору раціонального варіанту бізнес-плану, зокрема:

- 1) Прийнятний період окупності (PP) має бути меншим за розрахунковий період і строку повернення боргу, зокрема, якщо використовувалися кредитні кошти.
- 2) Значення чистого приведенного доходу (NPV) для ефективного проекту має бути більше нуля, чим більше NPV, тим ефективніший проект.
- 3) Індекс прибутковості (доходності) має бути більше 1.
- 4) Значення внутрішньої норми дохідності (IRR) має бути більше норми дисконту або стандартного рівня рентабельності вкладень, так званий бар'єрний коефіцієнт. У ринковій економіці ця величина визначається ставками за депозитами. На практиці IRR більше за депозитну ставку на рівень інфляції та очікуваний ризик, пов'язаний з інвестиціями в інноваційний проект.

Отже, узагальнення існуючих підходів щодо оцінки економічної ефективності інноваційних проектів свідчить, що вони в основному стосуються окремих інноваційних проектів і переважно ґрунтуються на інвестиційному підході.

Порівняння зазначених показників для різних інноваційних проектів дозволить визначити, який з них є ефективнішим. Розглянуті показники, з одного боку, поєднують традиційні показники, а з іншого – враховують специфіку банківської інноваційної діяльності, що передбачає визначення основних показників ефективності впровадження інновацій з урахуванням фактору часу та ризиків вкладень інвестицій. Водночас їх складно використовувати для оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків в цілому, оскільки різні інноваційні проекти часто мають непорівняльні характеристики. В даному випадку перспективним є використання системи збалансованих показників (BSM – моделі), розроблення яких має здійснюватися відповідно до стратегії інноваційного розвитку банків та особливостей їх діяльності.

Висновки до розділу 1

В умовах інформаційного суспільства інновації виступають основою розвитку. Сучасний інноваційний банк органічно поєднує традиційне банківське обслуговування з використанням інновацій в усіх сферах його діяльності. На сьогодні найбільш пріоритетними є технологічні інновації, пов'язані з дистанційним обслуговуванням клієнтів, трансформацією каналів продажу банківських продуктів, розробкою нових концепцій розвитку філій, управлінням капіталом та ризиками.

Проведений теоретичний аналіз дав змогу зробити висновки про відсутність єдиного уніфікованого підходу до визначення сутності поняття «інновація» та «банківська інновація», класифікувати їх за такими ознаками: «якісні зміни», «комплексний процес», «впровадження нових продуктів, послуг, технологій (продуктовий підхід)», «кінцевий результат», «ефективності управління компанією». Запропоновано розглядати банківську інновацію як результат інноваційної діяльності банку, який отримав втілення у вигляді якісного нового або удосконаленого продукту чи послуги, реалізованих на ринку, або удосконаленого технологічного процесу, що використовується в банківській діяльності, в результаті

чого покращується задоволення потреб клієнтів, зростає конкурентоспроможність та ефективність діяльності з позиції «прибуток-ліквідність-ризик» та відбувається розвиток банку на інноваційних засадах.

За результатами проведеного дослідження визначені ознаки, характерні для банківських інновацій та які відрізняють їх від інновацій в інших сферах. До таких ознак належать: новизна споживчих властивостей продукту, підвищення продуктивності праці, підвищення інтенсивності діяльності, зниження ризиків та підвищення ліквідності банківських інноваційних продуктів, практичне впровадження та вихід інновацій на конкурентний ринок, наявність економічних, соціальних і стратегічних ефектів, підвищення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та розвитку, зростання міжнародного характеру інновацій, посилення глобалізаційних факторів

Критичний аналіз існуючих класифікацій банківських інновацій дозволив засвідчити, що вони недостатньо враховують світові тенденції в розвитку інноваційної банківської діяльності банків, та розробити класифікацію сучасних банківських інновацій за такими ознаками: продуктові інновації, трансформація каналів продажу продуктів, технологічні інновації, інституційні зміни; управління ризиками, регулювання та управління, ринкові інновації.

Обґрунтовано, що в умовах інформаційного суспільства більш доцільно говорити не про окремі банківські інновації, а про системно організовану інноваційну діяльність банків – як постійний комплексний систематизований процес пошуку ідей та їх впровадження в конкретні нові та більш досконалі продукти, послуги, технології, організацію управління, входження з ними на конкурентний ринок, завоювання ринку, отримання економічного, стратегічного та соціального ефектів.

Системна організація ефективної інноваційної діяльності банків неможлива без створення екосистеми, яка відіграє роль каталізатора. Екосистема інноваційної діяльності – це відкрита, динамічна система, що створюється для забезпечення ефективної інноваційної діяльності та активної взаємодії з клієнтами з метою залучення до інноваційної діяльності як можна більшої кількості учасників для

колективного пошуку ідей та ринкової ніші, цільової аудиторії, розроблення і впровадження банківських інновацій, просування та моніторингу їх на ринку.

Учасниками екосистеми інноваційної діяльності банків виступають: інвестори, розробники/проектувальники інновацій, кінцеві споживачі інноваційних продуктів, клієнти банку, партнери, постачальники сервісних послуг і маркетологи, дистриб'ютори, системні аналітики, адміністратори, провайдери, генератори ідей, тощо. З огляду на зазначене, системна організація ефективної інноваційної діяльності банків означає цілеспрямований, комплексний, контрольований і систематизований результативний процес, що включає концептуальну сукупність упорядкованих взаємопов'язаних підпроцесів, які об'єднані прямими і зворотними зв'язками в цілісну систему задля реалізації інноваційної моделі розвитку та стратегії інноваційного розвитку, досягнення поставлених цілей щодо забезпечення ефективності, конкурентоспроможності та стабільного розвитку банку.

Визначено складові стратегії інноваційного розвитку банку та системної організації інноваційної діяльності, що включає управління інноваційними проектами та власне організацію інноваційної діяльності, та досліджено найбільш поширені інноваційні моделі банківського бізнесу: «Розумний багатоканальний банк», «Соціально зорієнтований банк» і банк у вигляді «Фінансової/нефінансової цифрової екосистеми». Доведено, що в банках-інноваторах з метою забезпечення конкурентних переваг інноваційна діяльність має базуватися на синтезі інноваційних моделей банкінгу залежно від пріоритетів, можливостей і ситуації в банку.

Виконання функції адміністративного управління інноваційною діяльністю банку залежить від виду інноваційного процесу. У банках прийнято виділяти три види інноваційних процесів: простий внутрішньо організований інноваційний процес, коли створення та використання інновацій відбувається в межах одного банку; простий міжорганізаційний процес стосується формування нового банківського продукту з метою реалізації його на ринку, комерціалізації; розширений інноваційний процес, коли при його створенні банк співпрацює зі своїми партнерами. Вищенаведені види інноваційних процесів запропоновано

доповнити інтегрованим інноваційним процесом, що базується на розширеному інноваційному процесі та активній взаємодії з клієнтами та внутрішніми структурними підрозділами банку для досягнення поставлених цілей.

Теоретичні засади економічної ефективності інноваційної діяльності банків ґрунтуються на системному підході і передбачають розгляд її в контексті теорії ефективності з врахуванням особливостей інноваційного процесу в банках. Проведені дослідження засвідчили, що ефективність є багатопланове поняття, найчастіше його розглядають в таких аспектах як: здатність досягати поставлені цілі; оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів (результативно-витратний підхід); результативність виконання визначених функцій; загальний стан організації; включаючи як фінансові, так і нефінансові параметри, що характеризують досягнутий рівень розвитку та перспективи.

Розроблена класифікація чинників, що негативно впливають на економічну ефективність інноваційної діяльності банків за такими ознаками, як глобального характеру, макроекономічні і внутрішньобанківські, дозволила визначити напрями вдосконалення інноваційної діяльності та пріоритети інноваційного розвитку, виділивши особливу роль інтелектуального капіталу в інноваційних процесах банків. Обґрунтовано, що для отримання об'єктивної оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банки мають комплексно використовуватися різні підходи і методи з врахуванням особливостей інноваційної діяльності банків.

Дослідження існуючих підходів до визначення ефективності інноваційної діяльності дозволяє зробити висновок, що в більшості своїй науковці передбачають оцінку окремого конкретного виду інновації, інноваційного проекту, а не в цілому результативності інноваційної діяльності банків. Розроблені концептуальні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків базуються на таких теоретичних положеннях, принципах, методах:

– розгляді економічної ефективності інноваційної діяльності як якісної та кількісної багаторівневої системної характеристики результативності інноваційної діяльності та здатності банку до впровадження інновацій, що передбачає отримання економічного, соціального, стратегічного ефектів та сприяє підвищенню

рентабельності, конкурентоспроможності та стабільному розвитку банку на інноваційних засадах. Розгляд економічної ефективності інноваційної діяльності як багаторівневої оцінки передбачає дослідження її на індивідуальному рівні (ефективність окремого інноваційного проекту та його стадій); портфельному (як сумарна оцінка за окремими видами інновацій – продуктові, технологічні, організаційно-економічні тощо) і в цілому ефективність інноваційної діяльності (ефективність розроблення, впровадження і реалізації інновацій на ринку), що має сприяти покращенню в цілому банківської діяльності, досягненню синергетичного ефекту, що виражається в збалансованості інтересів всіх зацікавлених сторін в інноваційному розвитку банку – акціонерів, менеджменту, клієнтів, вкладників і позичальників;

– оцінці рівня досягнення динамічної системи цілей (довгострокових, середньострокових і поточних) та отримання як економічного, соціального, так стратегічного ефекту, які виступають необхідною умовою забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. При цьому економічний ефект розглядається як абсолютна величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) доходів над сумарними витратами ресурсів за розрахунковий період. Соціальний ефект проявляється в підвищенні корисності та доступності банківських послуг, зниженні їх вартості для клієнта, зручності отримання послуг. Стратегічний ефект оцінюється успішністю реалізації інноваційних стратегій, конкурентними перевагами, лідерством на ринку, досягненням поставлених стратегічних цілей;

– клієнтоорієнтованому підході. Однією з характерних ознак банку майбутнього – це активна роль клієнта, саме клієнти, а не тільки банки, визначатимуть прогрес у способах і методах дистрибуції банківських продуктів;

– ризик-орієнтованому підході. Інноваційна діяльність в більшій мірі, ніж інші види діяльності, пов'язана з ризиками, що обумовлено невизначеністю, непередбачуваністю очікуваного результату від впровадження нових продуктів і технологій, організаційних рішень. Враховуючи зазначене, оцінка ефективності як окремого інноваційного проекту, так і в цілому інноваційної діяльності банку має базуватися на аналізі співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик» і сприяти

покращенню в цілому фінансового стану банку. Інноваційна діяльність банку, яка не призводить до покращення ситуації в банку, не може вважатися ефективною;

– врахуванні прямих і непрямих ефектів, методичні підходи до оцінки яких відрізняються. Прямі ефекти виражаються в економії праці, часу, ресурсів і грошових коштів в розрахунку на одиницю витрат, активів або капіталу. Непрямі ефекти проявляються в підвищенні конкурентоспроможності, збільшенні комісійних доходів за рахунок надання нових послуг, зростанні кількості клієнтів, отримуваних ними послуг, що сприятиме покращенню результатів діяльності та ринкової позиції банку, підвищенню його конкурентоспроможності;

– використанні системи методів, моделей та системи збалансованих показників для відбору ефективних інноваційних проектів та оцінки ефективності інноваційної діяльності банків. Обґрунтовно, що методичні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності банків мають базуватися на модульній системі збалансованих показників ефективності (BSM – моделі), переваги якої полягають в її комплексності та інтегрованості.

Основні положення розділу узагальнено у наукових працях автора [30; 31; 50; 68; 105; 106; 159; 160].

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

2.1. Методи та показники оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків

При розробленні методичних підходів до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності слід враховувати, що ефективна інноваційна діяльність банків має сприяти стабільному функціонуванню та розвитку банків на інноваційних засадах, що супроводжується позитивними структурними змінами і не тільки в структурі активів, зобов'язань, капіталу, але й в адміністративній та інституційній структурах, що супроводжується зниженням витрат та підвищенням результативних показників діяльності банків. Розвиток банків на інноваційних засадах пов'язаний з прогресивними змінами, переходом до більш досконалого стану, що характеризується стабільною динамікою зростання, зниженням ризиків у діяльності банків, підвищенням конкурентоспроможності та зміцненням ринкової позиції.

Економічна ефективність інноваційної діяльності банку – це складна системна характеристика, що передбачає розгляд ефективності в широкому розумінні як результативність інноваційної діяльності банків. Прийнято вважати, що ефективність інновацій – це здатність зекономити певну кількість праці, часу, ресурсів і грошових коштів в розрахунку на одиницю всіх необхідних і передбачуваних корисних ефектів створюваних продуктів, технічних систем, структур [3, с. 65]. Щодо банків, то, на нашу думку, ефективність інновацій – це не тільки здатність зекономити певну кількість праці, часу, ресурсів і грошових коштів, але й отримати додатковий дохід за рахунок збільшення кількості клієнтів, ресурсів в розрахунку не тільки на одиницю витрат, але й на одного клієнта, одиницю активів та капіталу, що сприяє створенню умов для стабільного розвитку і зміцнення конкурентної позиції. Розмір ефекту від реалізації інновацій найчастіше

проявляється в таких значеннях: а) продуктовому (підвищенні якості і різноманітності банківських послуг, розширенні продуктової лінійки); б) технологічному (підвищенні продуктивності праці, віддачі вкладених коштів, економії часу, зручності отримання послуг); в) функціональному (підвищенні ефективності управління); г) соціальному (підвищенні корисності та доступності банківських послуг, зниженні їх вартості для клієнта).

З огляду на зазначене та керуючись принципами, визначеними в розділі I, методичні підходи включають сукупність прийомів, методів, інструментів, спрямованих на аналіз, оцінку, визначення факторів і пошук шляхів забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків. Зважаючи на те, що інноваційна діяльність банків часто пов'язана не тільки з прямими результатами, а основним її результатом є покращення ситуації банку в цілому, то традиційні підходи щодо оцінки економічної ефективності, які базуються на відношенні результату до витрат, не завжди дозволяють отримати повну об'єктивну оцінку ефективності інноваційної діяльності банків.

У зв'язку з цим для оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків пропонуємо використовувати підхід *performance-based*, що базується на результативності та покращенні в цілому фінансового стану банків та перспектив їх розвитку. За такого підходу ефективність розглядається як якісна характеристика результативності інноваційної діяльності банків, досягнення поставлених цілей та як індикатор загального стану та розвитку банку.

Запропоновані науково-методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків базуються на принципах, визначених в розділі I і передбачають використання комплексу методів і підходів з метою отримання об'єктивної оцінки прямих і непрямих ефектів, враховуючи складність інноваційної діяльності та суперечливість процесів, що відбуваються при впровадженні та використанні інновацій.

З огляду на зазначене, науково-методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків мають враховувати наступне:

- відповідність результатів інноваційної діяльності стратегії інноваційного розвитку банку з точки зору впливу інноваційної діяльності банків на розвиток, стабільність та конкурентоспроможність банку;

- оцінка ефективності відповідно до принципу системності здійснюється з позиції: банку, банківської системи, економіки та клієнтів. Предметом наших досліджень є оцінка ефективності з позиції банку;

- використання індивідуального та портфельного підходів, що передбачає оцінку економічної ефективності як окремого інноваційного проекту, так і в цілому інноваційної діяльності банку;

- базуватися на аналізі співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик» як за кожною інновацією, так і їх сукупністю й охоплювати всі стадії інноваційного процесу від розроблення, впровадження до комерціалізації;

- враховувати інноваційний потенціал банку, його використання та здатність банку до впровадження нових інновацій;

- використання комплексу методів і підходів з метою отримання об'єктивної оцінки прямих і непрямих ефектів, враховуючи складність інноваційної діяльності та суперечливість процесів, що відбуваються при впровадженні та використанні інновацій.

Найбільш поширеним методом при оцінці ефективності окремих інноваційних проектів є результативно-витратний. Показники ефективності визначаються відношенням фінансового результату (чистого доходу) до витрат на здійснення інноваційної діяльності.

$$E = \Pi : B, \quad (2.1)$$

де E – ефективність;

Π – прибуток (доходи мінус витрати) або економія (отриманий ефект);

B – витрати.

Витрати на розроблення, впровадження та комерціалізацію продуктивних банківських інновацій (ВІ) включають капітальні (К), операційні (О) та інші (І) [29]:

$$VI = K + O + I, \quad (2.2)$$

$$K = H + IB + E + P + M + T, \quad (2.3)$$

де H – витрати на дослідження і розробки;

IB – витрати на дослідження захисту інтелектуальної власності;

E – витрати на введення додаткових потужностей, придбання обладнання;

P – витрати на розробку програмного забезпечення;

M – маркетингові витрати;

T – трансформаційні витрати, пов'язані зі змінами в організаційній структурі.

Операційні витрати, що пов'язані з банківським інноваційним проектом, визначаються за такою формулою:

$$O = \sum z_i * n_t + v_t * n_t + s + g + m + i, \quad (2.4)$$

де n – кількість клієнтів;

z – витрати на щомісячне обслуговування;

v – разові витрати при наданні інноваційної послуги;

s – заробітна плата персоналу, що надає інноваційну послугу;

g – витрати на навчання персоналу;

m – маркетингові витрати, пов'язані з обслуговуванням після продажу інноваційної послуги;

i – інші операційні витрати,

t – місяць.

Доходи від інновацій включають прямі і непрямі.

$$\text{Прямі доходи } ID_t = \sum c_t * n_t + n_t * k + L, \quad (2.5)$$

$$\text{Непрямі доходи } ID_t = n * b * p * t : 12 + f * i_c * t + n * i_s + h, \quad (2.6)$$

де

c – вартість щомісячного обслуговування нової послуги;

k – разова плата при наданні нової послуги;

L – доходи при передачі права надання послуги;

b – середньомісячний залишок на рахунках клієнтів (юридичних і фізичних осіб);

p – середньорічна ставка розміщення залучених грошових коштів;

f – кількість клієнтів нової послуги, що користуються іншими послугами банку;

i_c - щомісячні доходи банку від інших продуктів;

i_s - разові доходи банку від інших продуктів банку;

h – інші непрямі доходи банку від реалізації інноваційного проекту (збільшення вартості компанії на біржі, збільшення вартості нематеріальних активів та ін.).

Слід зауважити, що витрати на інноваційну діяльність, це в основному прямі витрати, тоді як доходи включають прямі і непрямі. Часто непрямі доходи є значно більшими за прямі доходи. Прямі доходи включають разові витрати клієнтів (на підключення, відкриття рахунку і т.д.), щомісячну плату за користування новою послугою (проценти, комісії і т.д.), амортизації тощо. Непрямі доходи банк отримує від інших послуг (кредитні, інвестиційні, валютні, депозитні, розрахунково-касові та інші послуги), що надаються клієнтові, який отримує нову послугу.

Непрямі доходи отримуються завдяки зростанню ресурсної бази і кредитного портфеля та розраховуються як сума процентних і непроцентних доходів, що отримує банк від реалізації новим клієнтам інших послуг банку.

Слід зазначити, що розглянуті підходи стосуються оцінки економічної ефективності впровадження продуктивних інновацій, а не інноваційної діяльності банків в цілому. Натомість вони не враховують такого фактора, як ліквідність, тоді як нормативні документи Базельського комітету з банківського нагляду щодо ризику ліквідності [164] вимагають від банків включати витрати, переваги і ризику ліквідності в ціноутворення продуктів, оцінку результатів роботи і в процес прийняття нового продукту для всієї значної бізнес діяльності, тобто включаючи й

інноваційну діяльність. Враховуючи зазначене, оцінка ефективності як окремого інноваційного проекту, так і в цілому інноваційної діяльності банку має базуватися на аналізі співвідношення «прибуток-ліквідність-ризик» як за кожною інновацією, так і за їх сукупністю.

Відбір інноваційних проектів має відбуватися з врахуванням економічної ефективності, що визначається в контексті «прибуток-ліквідність-ризик», та у відповідності зі стратегічними напрямками розвитку банку.

Одним з найбільш поширених методів оцінки ефективності інноваційної діяльності є встановлення та контроль виконання цільових орієнтирів (системи збалансованих показників ефективності), що дозволить формалізувати стратегічні цілі інноваційного розвитку банку та оцінити ефективність інноваційної діяльності банку, порівнюючи результативні показники з індикаторами, визначеними в стратегії інноваційного розвитку банку.

Отже, використання системи збалансованих показників ефективності передбачає наявність в банку стратегії інноваційного розвитку. При розробленні стратегії банк має визначитися, які інновації для банку є пріоритетними. У параграфі 1.1 наводилися різні види класифікації інновацій, найбільш поширеною є класифікація з виділенням радикальних (базових), стратегічних та поточних інновацій. Більшість інноваційних стратегій банків базуються не на радикальних іноваціях, що передбачають розроблення нових продуктів чи технологій, які повністю витісняють ті, що існували раніше, а на стратегічних і поточних інноваціях [103].

Стратегічні інновації – це зміни, що передбачають значне покращення бізнес-моделі, створення принципово нових процесів і технологій або кардинальне їх оновлення в рамках діючої бізнес-моделі. Прикладом стратегічних інновацій є створення Приватбанком повністю автоматизованого відділення, де відсутні працівники банку.

Поточні інновації – зміни, що полягають у покращенні однієї або декількох споживчих або технологічних характеристик діючого процесу або послуги, які передбачають їх оптимізацію і дозволяють збільшити дохід, знизити витрати або

досягнути економії. Поточні інновації направлені на оптимізацію поточної діяльності і вони є найбільш поширеними серед банків. Прикладом поточних інновацій може бути впровадження нових функціоналів інтернет-банкінгу.

Важливою складовою стратегії інноваційного розвитку банків є оцінка інноваційного потенціалу, розмір якого визначають такі організаційно-економічні фактори [96]: можливості банків та їх ресурсного потенціалу; розмір ринку та потенціал зростання; потрібний обсяг ресурсів для розширення ринку; доходність субринків; конкуренція. Конкуренція є особливо важливим фактором для банків, стратегії яких орієнтуються на прибуткові ринки, де конкуренція найбільш гостра. Створення конкурентних переваг за рахунок радикальних інновацій вимагає значних матеріальних витрат, що ускладнює їх використання малими банками.

Наведений перелік факторів слід доповнити наявністю людського потенціалу, їх знань, надзвичайної винахідливості і наполегливості, таланту. Після того, як ідея прийнята, інноваційна діяльність перетворюється в наполегливу, цілеспрямовану працю, яка залежить від професійності, компетентності, наполегливості працівників.

Зауважимо, що оцінювання внутрішнього потенціалу передбачає оцінку фінансових і організаційних можливостей, методичної, правової та матеріально-технічної бази, якості кадрового потенціалу банку для реалізації проекту [165-171]. Результати оцінювання можуть показати «вузькі місця», а саме недостатність ресурсного забезпечення і необхідність його нарощування, наприклад, залучення потенційних партнерів на умовах взаємовигідної співпраці.

Слід зазначити, що більшість підходів щодо оцінки ефективності інноваційної діяльності базуються на використанні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSM (BSC)). Вченими розроблені різні BSM-моделі [168]. Найбільш поширеною є BSC-модель, запропонована Р. Капланом та Д. Нортонем (BSM-модель Нортон-Каплана), яка поєднує стратегію з операційною діяльністю та вартісними показниками (фінансовими показниками) включає чотири складових: фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів, а також складову навчання та розвитку [169]. Крім моделі BSM-модель Нортон-Каплана, використовуються й інші моделі, зокрема BSM-модель Лоренца Мейсела, в якій замість перспективи

навчання та зростання розглядаються людські ресурси. Популярною є концепція К. МакНейра, Р. Ланча, К. Кросса «піраміди ефективності», яка враховує зв'язок клієнтоорієнтованої корпоративної стратегії з фінансовими показниками, доповненими кількома ключовими якісними (нефінансовими) показниками. Піраміда ефективності відображає рівневу структуру управління, за якою цілі передаються згори до низу, а показники визначаються за зворотною схемою. На найвищому (першому) рівні керівники визначають місію та стратегічні цілі, на другому рівні – підрозділи конкретизують цілі щодо конкретного ринку та фінансових показників діяльності установи. Третій рівень відображає показники щодо забезпечення успішної діяльності установи. На найнижчому рівні показники відображають результативність бізнес-процесів та операцій. Піраміда ефективності не набула значного поширення через необхідність її адаптації за визначеними показниками для кожної установи з огляду на її специфіку діяльності, побудову організаційної структури управління тощо.

Заслуговує на увагу модель Кристофера Адамса і Пітера Робертса EP2M (Effective Progress and Performance Measurement), де виділяються такі складові: обслуговування клієнтів і ринків; вдосконалення внутрішніх процесів (зростання ефективності та рентабельності); управління змінами та стратегією; власність і свобода дій [169]. Запропонована К. Уолш система показників включає: активи, прибуток, темп росту, потік грошових коштів [170, с. 22] .

Спільним для цих моделей є те, що всі вони орієнтуються на використання систем стратегічного управління, а збалансована система показників базується на врахуванні [169]:

1) причинно-наслідкових зв'язків. Збалансована систем показників (BSC) побудована так, що кожен параметр, включений в збалансовану систему, повинен бути елементом ланцюга причинно-наслідкових зв'язків – між цілями, показниками і факторами;

2) факторів досягнення результатів. Ці показники є базовими показниками ефективності, до яких належать прибутковість, ринкова частка, ступінь задоволеності клієнта, збереження клієнтської бази, рівень компетентності

персоналу та інші. Вони відображають специфіку стратегії банку, наприклад фінансові фактори прибутковості, сегменти ринку, на яких банк конкурує, а також особливі цілі внутрішніх бізнес-процесів та розвитку;

3) взаємозв'язків з фінансовими результатами. Збалансована система показників повинна робити основний акцент на фінансові результати, наприклад показники рентабельності активів (ROA), або концепції економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA), яка ґрунтується на :

- measurement (вимір) – допомагає створити систему діагностики, яка найточніше відображає фактичну (реальну) прибутковість (а не бухгалтерську, податкову та ін.);

- management system (система управління) – відображає весь комплекс управлінських інструментів – від планування до діагностики;

- motivation (мотивація) – дає змогу водночас урахувати стимулювання інтересів менеджерів і власників;

- mindset (стиль мислення) – сприяє формуванню якісно нової корпоративної культури власників та інвесторів.

Зауважимо, що головна умова побудови BSM-моделі, щоб всі показники були пов'язані зі стратегією інноваційного розвитку банку, цілями і факторами, що забезпечують досягнення вимірюваних цілей.

У зв'язку з цим при формуванні BSM-моделі для оцінки ефективності інноваційної діяльності банків необхідно враховувати, що діяльність банків має відповідати їхній стратегії інноваційного розвитку та сприяти зростанню кількості клієнтів і ресурсів банку, забезпечувати достатній рівень прибутковості при допустимому ризику, забезпечувати конкурентоспроможність і стабільний розвиток.

Для забезпечення об'єктивної оцінки ефективності BSM-модель повинна відповідати таким основним вимогам:

- прозорість – система показників має бути прозорою і зрозумілою, зорієнтованою на результативні показники інноваційної діяльності банків;

– гнучкість системи показників. Ця умова забезпечується завдяки модульній побудові системи та її відкритості, що забезпечує їй адекватність інноваційним процесам;

– уніфікованість та можливість інтегруватися з іншими показниками. Дотримання цієї умови дозволяє розраховувати інтегровані показники як для окремих модулів системи, так в цілому за всіма показниками, включеними до збалансованої системи показників;

– співвимірність – означає, що всі показники включені до модуля мають однаковий напрям змін та одиниці виміру;

Пол Р. Нівен пропонує такі критерії відбору показників BSM-моделі: зв'язок зі стратегією, можливість кількісного виміру, доступність, доходність, збалансованість, релевантність, можливість визначення узагальнюючого показника [171].

Збалансована система показників ефективності повинна запобігти можливій «псевдооптимізації» якогось одного або декількох показників Система збалансованих показників ефективності має відповідати стратегії інноваційного розвитку та забезпечувати ефективність інноваційної діяльності банків і включати результативні показники та фактори їх досягнення, взаємопов'язані за допомогою причинно-наслідкових зв'язків.

На сьогодні не існує єдиних поглядів, скільки ж показників має включати збалансована система показників (BSM-модель) ефективності, вважається, що оптимальна кількість їх має становити 15-25 показників. Однак BSM-моделі, які на сьогодні використовує більшість установ, містять більше 25 показників. Проблема полягає в тому, що часто при формуванні збалансованої системи показників не роблять різниці між діагностичними показниками, які контролюють бізнес-процеси і сигналізують про проблемні ситуації, і стратегічними, що визначаються стратегією інноваційного розвитку банків в умовах конкуренції. Збалансована система показників не замінює систему оцінки поточної діяльності банків. Показники для BSM-моделі визначаються так, щоб увага менеджерів і працівників

банків була сконцентрована на тих факторах, які можуть забезпечити ефективність та конкурентоспроможність банку на ринку банківських послуг.

З врахуванням зазначеного, для оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків запропонована модульна система збалансованих показників ефективності (далі – модульна BSM-модель), яка включає такі 5 модулів (система – РОСКИ):

- 1) Розвиток і зростання банків;
- 2) Операційна ефективність;
- 3) Стабільність та мінімізація ризиків;
- 4) Конкурентоспроможність;
- 5) Інноваційна ефективність.

Кожний з модулів містить по 3 показники, а в цілому збалансована система показників ефективності - 15 показників. Зауважимо, що запропонована система не є закритою, вона може включати нові модулі та показники, виходячи з інноваційної стратегії розвитку банку та особливостей його діяльності. Водночас зауважимо, що велика кількість модулів і показників нівелює значимість важливих індикаторів та характеристик, тому модульна BSM-модель повинна містити оптимальну кількість модулів та показників.

Переваги побудованої модульної BSM-моделі полягають в тому, що вона дозволяє комплексно охарактеризувати результати інноваційної діяльності та інтегрувати окремі індикатори ефективності в єдиний узагальнюючий показник. Кожний з модулів та показників має однакову значимість при отриманні комплексної оцінки ефективності інноваційної діяльності банків.

Важливим є включення до BSM-моделі модуля «Розвиток і зростання банків», оскільки ефективність інноваційної діяльності банків насамперед пов'язана з розвитком на інноваційних засадах, що передбачає як кількісне зростання, так і якісні зміни в банках, що супроводжуються прогресивними структурними зрушеннями, в т.ч. в адміністративній та інституційній структурах, підвищенням результативності діяльності банку, фінансової стійкості та стабільності, зростанням конкурентоспроможності та ринкової позиції, переходом банків на модель

інтенсивного розвитку за рахунок розширення та збільшення обсягу надання банками інноваційних послуг, зокрема більш широкого впровадження електронного банкінгу, тощо (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Модуль 1. Розвиток і зростання банків

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Темпи зростання активів	K_1	Активи на звітну дату	Активи на попередню дату	Характеризує динаміку зростання обсягів діяльності
Темпи зростання власного капіталу	K_2	Власний капітал на звітну дату	Власний капітал на попередню дату	Характеризує збалансованість розвитку банку та захищеність від ризиків
Темпи зростання коштів юридичних і фізичних осіб	K_3	Залучені кошти від юридичних і фізичних осіб на звітну дату	Залучені кошти від юридичних і фізичних осіб на попередню дату	Оцінка клієнтської бази та перспектив її зростання
Частковий узагальнюючий показник	I_1	$I_1 = \sqrt[3]{K_1 \cdot K_2 \cdot K_3}$		Узагальнююча оцінка розвитку і зростання

Джерело: розроблено автором

Зауважимо, що з прогресивним розвитком банків пов'язують зростання певних складових в діяльності банку, позитивних змін, параметрів (підвищення рівня капіталізації, ліквідності та платоспроможності, рентабельності, ринкової позиції, конкурентоспроможності тощо). Однак, в розвитку банків можуть бути й негативні моменти, що призводять до регресу та втрат (наприклад, зростання негативно-класифікованих активів, ризиків у діяльності банків, в т.ч. і інноваційних), і тому говорячи про розвиток і зростання необхідно враховувати зниження впливу деструктивних факторів, які є перешкодою для досягнення банком стабільного розвитку на інноваційних засадах.

Керуючись принципами системного підходу для оцінки розвитку та зростання банків пропонується використовувати показники динаміки (темпи зростання): активів банку (характеризує обсяги діяльності та наданих банківських послуг); депозитної бази (характеризує лояльність клієнтів та довіру до банку) та кредитного

портфеля (характеризує ефективність виконання посередницької та інвестиційної функцій).

Оскільки фінансові результати є основними критеріями оцінки ефективності інноваційної діяльності банків, BSM-модель включає модуль «Операційна ефективність» (табл. 2.2). Інноваційна діяльність має сприяти підвищенню результативних показників діяльності банків – рентабельності активів і капіталу, чистої процентної маржі, валового чистого доходу, чистого спреда, зниженню трансакційних витрат тощо.

Таблиця 2.2

Модуль 2. Операційна ефективність

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Рентабельність активів (ROA)	K_4	Фінансовий результат	Середні активи	Характеризує ефективність діяльності банку
Чиста процентна маржа (NIM)	K_5	Чистий процентний дохід	Середні активи	Характеризує ефективність управління активами і пасивами та чутливість до процентного ризику
Валовий чистий дохід до активів	K_6	Валовий чистий дохід	Середні активи	Характеризує наскільки банк є ефективним від основних операцій та інноваційної діяльності
Частковий узагальнюючий показник	I_2	$I_2 = \sqrt[3]{K_4 \cdot K_5 \cdot K_6}$		Узагальнююча оцінка операційної ефективності

Джерело: розроблено автором

З огляду на те, що ефективність інноваційної діяльності розглядається з точки зору позитивного впливу інноваційної діяльності в цілому на фінансовий стан та стабільний розвиток банку, до BSM-моделі включено модуль «Стабільність та мінімізація ризиків». Для оцінки стабільності банку використовуються такі показники: адекватність регулятивного капіталу (для оцінки платоспроможності банку); частка високоліквідних активів в загальних активах (для характеристики ліквідності банку); відношення резервів на відшкодування можливих втрат за активними операціями до активів (для оцінки ризиків та можливих втрат) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Модуль 3. Стабільність та мінімізація ризиків

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Адекватність регулятивного капіталу	K_7	Регулятивний капітал	Активи зважені на ризик (RWA)	Рівень капітальної стійкості банку
Частка високоліквідних активів	K_8	Високоліквідні активи	Загальні активи	Оцінка ризику ліквідності, здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання
Ризик за активними операціями	K_9	Сума відрахувань в резерви за активними операціями	Середні активи	Характеризує ризики за активними операціями, ефективність роботи менеджменту банку
Частковий узагальнюючий показник	I_3	$I_3 = \sqrt[3]{K_7 \cdot K_8 \cdot K_9}$		Узагальнююча оцінка стабільності діяльності банків

Джерело: розроблено автором

Основна мета інноваційної діяльності банків – це забезпечення конкурентоспроможності банку, яка виступає необхідною умовою його ефективності. Рівень конкурентоспроможності банку відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг потребам клієнтів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища [172; 173]. В економічній літературі сутність категорії "конкурентоспроможність" розглядається через такі категорії, як "конкурентна перевага", "конкурентний статус", "конкурентний потенціал", "конкурентна позиція". Отже, конкурентоспроможність банку - це комплексна порівняльна характеристика банку, яка визначається його наявним конкурентним потенціалом для реалізації наявних та створення нових конкурентних переваг, що дозволяє забезпечити провідну конкурентну позицію на ринку банківських послуг в умовах конкурентної боротьби. Модуль «Конкурентоспроможність» включає такі показники як ринкова позиція банку за капіталом, активами та депозитами юридичних і фізичних осіб (табл. 2.4). Зокрема, до показників ринкової активності, які стосуються сфери створення банківських послуг, відносяться частка банку на

регіональному ринку, широта продуктового ряду банківських послуг, мережа філій, відділень та представництв банку в регіоні (фундамент для реалізації послуг) та величина клієнтської бази банку (фундамент для споживання послуг). До організаційно-управлінських чинників, які створюють передумови для успішного просування банківських послуг на ринок, відносяться якість обслуговування клієнтів, якість та лояльність клієнтської бази, імідж та репутація банку, а також стратегія та стратегічні перспективи банку [177].

Таблиця 2.4

Модуль 4. Конкурентоспроможність банку

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Ринкова позиція за капіталом	K_{10}	Капітал банку	Капітал банківської системи	Характеризує ринкову позицію банку за капіталом
Ринкова позиція за активами	K_{11}	Активи банку	Активи банківської системи	Характеризує ринкову позицію банку за активами
Ринкова позиція за депозитами юридичних і фізичних осіб Частковий узагальнюючий показник	K_{12} I_4	Сума депозитів юридичних і фізичних осіб в банку $I_4 = \sqrt[3]{K_{10} \cdot K_{11} \cdot K_{12}}$	Сума депозитів юридичних і фізичних осіб по банківській системі	Характеризує ринкову позицію банку за депозитами юридичних і фізичних осіб Узагальнююча ринкова позиція банку

Джерело: розраховано автором

Для оцінки інноваційної ефективності модуль «Інноваційність» включає такі показники:

- частка послуг, наданих з використанням інноваційних технологій, до загальної суми наданих банківських послуг;
- частка доходів, отриманих від впровадження інновацій, в загальній сумі доходів;
- відношення доходів, отриманих від впровадження інновацій, до витрат на їх впровадження.

Модуль 5. Інноваційна ефективність

Показники	Позначення	Чисельник	Знаменник	Обґрунтування
Частка клієнтів, що характеризується інноваційними послугами	K_{13}	Кількість клієнтів, що користується інноваційними послугами	Загальна кількість клієнтів банку	Характеризує інноваційну активність
Частка доходів від інноваційних послуг	K_{14}	Сума доходів від інноваційних послуг з	Загальна сума доходів	Оцінює вплив інноваційної діяльності на результативність діяльності банку
Рентабельність інноваційної діяльності Частковий узагальнюючий показник	K_{15} I_5	Доходи, отримані від впровадження інновацій $I_5 = \sqrt[3]{K_{13} \cdot K_{14} \cdot K_{15}}$	Витрати на інноваційну діяльність	Характеризує інноваційну ефективність Узагальнююча оцінка ефективності інноваційної діяльності

Джерело: розраховано автором

Відмінність запропонованої модульної BSM-моделі від існуючих полягає в її комплексності та інтегрованості, а також включенні показників розвитку та інноваційної ефективності.

Коректність запропонованої модульної BSM-моделі полягає в тому, що кожний модуль включає однакову кількість показників, які мають узгоджений напрям змін, що дозволяє на підставі їх значень коректно визначати часткові узагальнюючі показники (I_j) для кожного модуля та в цілому оцінити ефективність інноваційної діяльності банку за допомогою інтегрального показника ефективності ($I_{\text{ефект}}$), порівняти результати з іншими банками та банківською системою. Оскільки в модульній BSM-моделі використовуються відносні показники, то інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності банків визначається за такою формулою:

$$I_{\text{аоаоо}} = \sqrt[5]{I_1 * I_2 * I_3 * I_4 * I_5} \quad (2.7)$$

Отже, модульна BSM-модель ефективності представляє собою збалансований комплекс результативних і факторних показників і базується на таких критеріях відбору показників: зв'язок зі стратегією, можливість кількісного виміру,

доступність, доходність, збалансованість, релевантність, можливість визначення узагальнюючого показника.

2.2. Аналіз економічної ефективності інноваційної діяльності банків з використанням модульної BSM-моделі

В умовах економічної та політичної нестабільності банкам складно забезпечувати фінансову стабільність, достатній рівень рентабельності та проводити ефективну інноваційну діяльність. Політико-економічна ситуація призвела до поглиблення існуючої в країні економічної кризи, зростання дефіциту державного бюджету та скорочення валютних резервів Національного банку України, і як наслідок, подальшого зниження суверенних рейтингів держави, що негативно вплинуло на фінансовий стан банків.

Наслідки політичної та економічної кризи наглядно можна простежити на показниках, пов'язаних з ефективністю банків, зокрема динаміці та структурі адміністративних та інших операційних витрат одного з найбільших системних банків України з іноземним капіталом – Райффайзенбанк Аваль (табл. 2.6).

Як бачимо, в структурі витрат не виділяються окремо витрати на інноваційну діяльність, що ускладнює оцінку ефективності інноваційної діяльності.

Зауважимо, що зміни в структурі та динаміці витрат Райффайзенбанк Аваль не сприяють підвищенню ефективності діяльності банку. Витрати на персонал, інші адміністративні та інші операційні витрати за 2014 рік порівняно з попереднім роком збільшилися на 361,8 млн.грн., або на 14,61% при зменшенні витрат на персонал на 122 млн.грн., або 8,17% та збільшенні інших адміністративних та операційних витрат на 483,8 млн.грн., або на 49,2%, що було спричинено:

- списанням вартості будівлі у Донецьку, що перейшла у вартість банку як заставодержателя на суму 160,5 млн.грн.;

- збитками від продажу кредитів, в основному це результат від продажу кредитного портфеля банку у Криму – на 124,3 млн.грн.;

- збільшенням операційних податків на суму 188,8 млн.грн. (у 8 разів), що спричинені витратами, пов'язаними з оподаткуванням продажу іноземної валюти, у 2013 році таких витрат не було;

Таблиця 2.6

**Витрати на персонал, інші адміністративні та інші операційні витрати
Райффайзенбанк Аваль, тис.грн.**

Статті витрат	2013		2014		Приріст/Зменшення	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Заробітна плата та премії	1151602	46,49	1032518	36,37	-119084	-10,34
Нарахування на фонд заробітної плати	342102	13,81	339182	11,95	-2920	-0,85
Витрати на персонал	1493704	60,30	1371700	48,32	-122004	-8,17
Ремонт та обслуговування основних засобів	225101	9,09	279503	9,85	54402	24,17
Оренда та утримання приміщень	265814	10,73	257684	9,08	-8130	-3,06
Операційні податки	30182	1,22	219028	7,71	188846	625,69
Списання вартості майна, що перейшло у вартість банку як заставодержателя			148772	5,24	148772	x
Збитки від продажу кредитів			124282	4,38	124282	x
Платежі до Фонду гарантування вкладів	94313	3,81	86567	3,05	-7746	-8,21
Витрати на інкасацію готівкових коштів	62142	2,51	64412	2,27	2270	3,65
Витрати на утримання офісу	52658	2,13	45430	1,60	-7228	-13,73
Послуги зв'язку	39222	1,58	42596	1,50	3374	8,60
Витрати на комп'ютерну обробку інформації	42135	1,70	40128	1,41	-2007	-4,76
Юридичні та консультаційні послуги	29807	1,20	30242	1,07	435	1,46
Маркетинг і реклама	36894	1,49	29735	1,05	-7159	-19,40
Охорона	30154	1,22	28541	1,01	-1613	-5,35
Витрати на страхування	9856	0,40	14125	0,50	4269	43,31
Витрати на відрядження та відповідні витрати	13856	0,56	11382	0,40	-2474	-17,86
Ліцензії та роялті	9332	0,38	10233	0,36	901	9,65
Благодійна діяльність	4981	0,20	6360	0,22	1379	27,69
Навчання персоналу	5180	0,21	4382	0,15	-798	-15,41
Пені та штрафи сплачені	1004	0,04	518	0,02	-486	-48,41
Зменшення корисності основних засобів та нематеріальних активів	11898	0,48		0,00	-11898	-100,00
Збитки від вибуття основних засобів	1315	0,05		0,00	-1315	-100,00
Інше	17616	0,71	23405	0,82	5789	32,86
Інші адміністративні та операційні витрати	983460	39,70	1467325	51,68	483865	49,20
Витрати на персонал, інші адміністративні та інші операційні витрати	2477164	100,00	2839025	100,00	361861	14,61

Джерело: Розроблено автором за даними фінансової звітності банку Аваль за 2014 рік згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності за звітом аудиторів // https://www.aval.ua/about/bank_reports/

- збільшенням витрат на ремонт та обслуговування основних засобів на 54,4 млн.грн., або на 24,2 %.

Водночас слід звернути увагу на зниження інших адміністративних та операційних витрат, пов'язаних з платежами до Фонду гарантування вкладів (через відтік коштів фізичних осіб), орендою та утриманням приміщень, витратами на комп'ютерну обробку інформації, витрат на утримання офісу, маркетинг і рекламу, навчання персоналу тощо.

За складних соціально-економічних умов важливого значення набуває пошук внутрішніх джерел розвитку банків та необхідність зміни банками стратегії їх розвитку, яка б передбачала зростання доходів і підвищення продуктивності діяльності за рахунок збільшення надання нових послуг, скорочення високовитратних традиційних послуг і впровадження економних онлайн-послуг. Щодо збільшення доходів, то банкам необхідно розширити їх структуру шляхом надання інноваційних послуг, що в свою чергу, вимагає збільшення операційних витрат.

Економічна ефективність насамперед залежить від доходів і витрат банків. Аналіз структури доходів і витрат банків України свідчить, що банки мають такі основні проблеми (табл. 2.7; 2.8):

- надмірна концентрація обмеженого виду послуг, зокрема переважають кредитні і депозитні послуги, що робить їх надмірно чутливими до ризику ліквідності, кредитного, валютного тощо, що спричинило величезні збитки банків України (на 01.01.2015 р. – 80,9 млрд.грн.). Про низький рівень диверсифікації діяльності вітчизняних банків свідчить те, що станом на 01.01.2015 р. кредитний портфель банків становить 76% загальних активів банків, а депозити фізичних осіб - майже 40% зобов'язань;

- структура витрат і доходів є занадто залежною від процентних ставок та процентного ризику. Процентні доходи банків становлять більше 70%, тоді як комісійні доходи – лише 13%. І хоча в банків збільшилася частка інших операційних доходів порівняно з попереднім роком з 3 до 4,8%, втім це відбулося не за рахунок

надання банками нових послуг, а в основному пов'язано з реструктуризацією проблемних активів.

Таблиця 2.7

Структура та динаміка доходів банків України за 2012-2014 рр.

Показники	01.01.2013		01.01.2014		01.01.2015		Приріст/зменшення, %	
	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	2013	2014
ДОХОДИ	150 449	100	168 888	100	210 201	100	12,3	24,5
процентні доходи	117 547	78,1	129 932	76,9	151 257	72,0	10,5	16,4
комісійні доходи	21 161	14,1	24 974	14,8	28 276	13,5	18,0	13,2
торговий дохід	3 231	2,1	3 304	2	15511	7,4	2,3	369,5
інші операційні доходи	5 798	3,9	5 112	3	10 093	4,8	-11,8	97,4
інші доходи	1 053	0,7	2 404	1,4	2 165	1,0	128,3	-9,9
повернення списаних активів	1 659	1,1	3 162	1,9	2 899	1,4	90,6	-8,3
<i>у т.ч.</i>								
процентні	117 547	78,1	129 932	76,9	151257	72,0	10,5	16,4
непроцентні	32 902	21,9	38 956	23,1	58 944	28	18,4	51,3
<i>Довідково:</i>								
Активи	1 267 892	100	1408688	100	1520817	100	11,1	8,0
Надані кредити	815 327	64,3	911402	64,7	1155339	76,0	11,8	26,8

Джерело: розроблено автором за даними офіційного сайту НБУ

Зауважимо, що у банків в 2014 р. зросли інші операційні витрати на 26,5%, що може бути пов'язано з впровадженням інноваційних систем дистанційного банкінгу.

Для підвищення ефективності діяльності банкам необхідно змінити уявлення клієнтів про банк як звичайний і створити новий імідж сучасного банку-інноватора, надійного фінансового консультанта. А це означає, що банк має проаналізувати свою клієнтську базу та визначити тих клієнтів, що будуть користуватися інноваційними послугами, розробити продукти і послуги, які будуть якісно нові і більш привабливі та забезпечити перехресні продажі. Саме так поступив польський банк-інноватор mBank при переході на нову платформу обслуговування, від традиційного до онлайнного банкінгу. mBank продемонстрував настільки

революційне оновлення традиційного банку, що його материнський банк BRE Bank прийняв рішення повністю перейти під бренд mBank наприкінці 2013 р., аби акумулювати свій інноваційний успіх.

Таблиця 2.8

Витрати банківської системи України в 2012-2014 рр.

Показники	01.01.2013		01.01.2014		01.01.2015		Приріст/зменшення, %	
	млн.грн.	%	млн.грн.	%	млн.грн.	%	2013	2014
ВИТРАТИ	145 550	100	167 452	100	263 167	100	15,0	57,2
процентні витрати	68 204	46,8	80 881	48,3	97 171	36,9	18,6	20,1
комісійні витрати	3 080	2,1	3 975	2,4	4 889	1,9	29,1	23,0
інші операційні витрати	13 199	9,1	12 319	7,3	15 579	5,9	-6,7	26,5
загальні адміністративні витрати	37 265	25,6	40 672	24,3	44 614	17	9,1	9,7
відрахування в резерви	23 423	16,1	27 975	16,7	103 297	39,3	19,4	269,2
податок на прибуток	379	0,3	1 630	1	854	-1	330,1	-246,2
у т.ч.								
процентні витрати	68 204	46,8	80 881	48,3	97171	36,9	18,6	20,1
непроцентні	77 346	53	86 571	51,7	165 996	63,1	11,9	91,7
Довідково:								
Зобов'язання	957 872	100	1085496	100	1168829	100	13,3	7,7
Строкові кошти	381915	39,9	455501	42,0	421648,0	36,1	19,3	-7,4

Джерело: Складено автором за даними офіційного сайту НБУ

Нова стратегія інноваційного розвитку банків має передбачати зміну ролі менеджера банку, який наділяється функціями фінансового консультанта. Саме такі фактори досягнення успіху передбачає стратегія розвитку Приватбанку, в якій визначено, що одними з найважливіших напрямів і завдань банку є:

- поширення навчальних транзакцій на операції фізичних і юридичних осіб;
- зниження частки негативних оцінок клієнтів;
- підвищення індексу чистої лояльності співробітників [176].

Через соціальну мережу Facebook Приватбанк запрошує своїх клієнтів на безкоштовні семінари, наприклад, з податкової реформи, або як підприємству

використовувати тимчасово вільні грошові кошти в святкові дні і після свят та ін. (табл. 2.9). Клієнт реєструється на сайті і безкоштовно приймає участь в роботі онлайн-конференції. Також є загальний чат, і під час конференції, яка триває зазвичай 30 хвилин, можна задавати питання лектору. Після онлайн-конференції, на пошту клієнта приходять презентація та відеозапис лекції-конференції.

Таблиця 2.9

Теми онлайн-конференцій Приватбанку

Тема семінару: «Податкова реформа - 2015: що потрібно знати підприємцю»	Тема семінару: «Як використати тимчасово вільні кошти підприємства»
На семінарі слухачі дізнаються	
Про зміни в законодавстві, що стосуються підприємців, які набрали чинності в 2015 році	Як використати залишки на поточних рахунках підприємства в період травневих свят та після свят
Про нові можливості «Приват24 для бізнесу», які спростять ведення обліку та взаємодію з державною службою	Чому вигідно працювати з депозитами Приватбанку та які депозитні програми Приватбанк пропонує корпоративним клієнтам
	Як працювати з депозитами через «Приват24 для бізнесу»

Джерело: розроблено автором за даними Приватбанку

Як бачимо, простежується баланс інтересів банку та клієнта. Банк через онлайн-конференції пропонує клієнтам нові можливості «Приват24 для бізнесу», клієнт же отримує безкоштовну консультацію і підвищує свій професійний рівень. На разі впровадження інновацій має сприяти не тільки зростанню депозитної бази банку, покращенню ринкової позиції, але й підвищенню ефективності діяльності банку.

Розглянемо використання запропонованої системи РОСКІ, яка базується на модульній BSM-моделі, що включає збалансовану систему показників ефективності, та порівняльному аналізі, для оцінки ефективності інноваційної діяльності найбільших банків – Приватбанку і Райффайзенбанк Аваль, порівнюючи результати їх діяльності між собою та по банківській системі в цілому. Зауважимо, що у свій час різні банки були найбільшими банками в Україні – в 90-ті – Промінвестбанк, потім Райффайзенбанк Аваль, а вже більше 10 останніх років впевнено лідирує Приватбанк. Такого успіху банк зміг досягнути завдяки правильно обраній стратегії, в якій передбачено, що розвиток Приватбанку базується на широкому впровадженні

інновацій. Щодо Райффайзенбанк Аваль, то цей банк в рамках рейтингів ділового видання «Котракти» був визнаний «Самим стабільним (самим надійним) банком з іноземним капіталом». Райффайзенбанк Аваль працює на ринку України з 1992 року і входить до групи найбільших банків. З 2005 року банк належить до міжнародної фінансової групи «Райффайзен Банк Інтернаціональ», Австрія (96,41% акцій банку), яка прийняла рішення до кінця 2017 року скоротити обсяг ризикових активів в Україні на 30%, що безумовно позначиться на конкурентній позиції банку. За рахунок таких заходів материнська компанія збирається до кінця 2017 року збільшити рівень достатності капіталу до 12% з 10% на кінець 2014 року. Скорочення заплановано в тих сферах, які дають низький дохід, чинять високий тиск на капітал або мають обмежене стратегічне значення [175].

У перспективних планах розвитку Райффайзенбанк Аваль визначена основна мета забезпечення беззбиткової діяльності, підтримання адекватності капіталу та ліквідності на прийнятному рівні, поступове відновлення кредитування, дисципліна та контроль виконання бюджету витрат, ефективне використання наявних ресурсів, оптимізація процесів та організаційної структури, оптимізація мережі відділень. Якщо у 2012 році пріоритетним напрямом реформування Райффайзенбанк Аваль була оптимізація управління мережею відділень, то в наступний рік основним завданням було покращення операційних процесів, впровадження проекту Opera Nova, який дозволив перенести значну частину операційної діяльності з регіонів до централізованого операційного бек-офісу. Дана реформа дозволила не тільки оптимізувати наявні банківські процеси, але й забезпечити кращу якість сервісу для численних клієнтів банку «Аваль». До вдосконалень в операційній сфері належать також реформи в галузі ІТ-технологій, реалізовані в багатьох проектах, що стосується створення резервного дата-центру, оптимізації роботи регіональних інформаційних підрозділів, розробки ІТ-стратегії банку до 2017 року. Високими темпами розвивається Інтернет-банкінг для приватних клієнтів – система «Райффайзенонлайн». Банк продовжує реалізовувати програму підвищення якості обслуговування, фокусуючись на забезпеченні ще більш орієнтованої на клієнта корпоративної культури, а також кращих стандартів сервісу [176].

Приватбанк є міжрегіональним універсальним та системним банком, орієнтованим на обслуговування приватних осіб і корпоративних клієнтів усіх форм власності, входить до складу системних банків України, має найбільший обсяг чистих активів. Заснований у 1992 році, комерційний банк Приватбанк є лідером банківського ринку країни та одним із найбільш інноваційних банків світу. Наприклад, більше десяти років тому банк став одним з перших у світі, що почав використовувати одноразові SMS-паролі. До останніх інновацій, які отримали визнання по всьому світу, відносяться такі продукти, як платіжний міні-термінал, вхід в Інтернет-банкінг через QR-код, онлайн-інкасація, а також десятки різних мобільних додатків. Одним з пріоритетних напрямків стратегії банку є розвиток мережі банківського обслуговування, що здійснює суттєвий вплив на показники діяльності Приватбанку. Національна мережа банківського обслуговування Приватбанку, що включає в себе 3216 відділень по всій Україні, 8210 банкоматів, 11926 терміналів самообслуговування і 147289 POS-терміналів, дозволяє будь-якому клієнту отримати найвищий рівень обслуговування практично в будь-якій точці країни. Банк підтримує кореспондентські відносини з найбільшими іноземними банками, ефективно співпрацюючи з ними на різних сегментах фінансового ринку. Приватбанк залишається уповноваженим банком з обслуговування кредитних ліній Світового банку реконструкції та розвитку (СБРР), Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та українсько-німецького фонду, спрямованих на розвиток малого та середнього бізнесу. ПриватБанк має філіали та представництва в Росії, Латвії, Грузії, Португалії, Італії, на Кіпрі, у Китаї, Казахстані, Великобританії, Іспанії та Германії. Середньооблікова чисельність штатного персоналу Приватбанку перевищує 30 тис. чол. [176].

Місія Приватбанку - надавати банківські послуги з найкращою якістю обслуговування на прозорих і справедливих умовах усім жителям і компаніям країни. Основна мета - бути лідером в Україні з надання населенню та юридичним особам платіжних та інших банківських послуг, з переходом від обслуговування у відділеннях банку до ідеології навчання клієнтів використанню дистанційних інструментів банківського обслуговування.

Для забезпечення лідируючих позицій Приватбанком визначені такі вимірювані цілі на 2014–2018 рр.:

1. Нарощування портфеля платіжних карток «Універсальна» та доведення охоплення населення з 215 до 282 карток на 1 000 чоловік до 2018 року.
2. Збільшення кількості карток за зарплатним проектом для бюджетних і комерційних підприємств на 15% до 2018 року.
3. Перехід на спрощений продуктовий ряд та універсальну технологію обслуговування депозитів.
4. Утримання на обслуговуванні клієнтської бази малого та середнього бізнесу.
5. Збільшення охоплення VIP-клієнтів активними послугами: корпоративних клієнтів – до 9 послуг на клієнта, індивідуальних – до 7.
6. Поширення навчальних транзакцій на 90% операцій фіз. осіб і 50% операцій юр. осіб.
7. Утримання параметрів кредитних портфелів відповідно до затверджених стратегічних показників ризик-апетиту.
8. Зниження частки негативних оцінок клієнтів з 0,4 до 0,25% до 2018 року.
9. Підвищення індексу чистої лояльності співробітників (eNPS) – з 23 до 45% [176].

Зауважимо, що Банк, зорієнтований на інноваційний розвиток, повинен мати високий індекс eNPS. Стратегія активного зростання на інноваційних засадах не може бути забезпечена за низької лояльності співробітників. Розрахунок індексу чистої лояльності працівників: $eNPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$. Якщо показник

eNPS негативний або близький до нульового значення, то це говорить про те, що працівники, скоріше, розчаровані роботою в банку і готові перейти до іншого роботодавця, за умови отримання більш вигідної пропозиції. Як наслідок, збільшується не тільки ризик, пов'язаний з плинністю персоналу, а й з можливістю інноваційного розвитку та забезпечення конкурентного рівня надання послуг, оскільки зі звільненням співробітників втрачається і частина накопиченого досвіду.

Оцінимо ефективність інноваційної діяльності Приватбанку та Райффайзенбанк Аваль за допомогою розробленої нами модульної системи збалансованих показників ефективності (модульної BSM-моделі).

Ефективність інноваційної діяльності насамперед має сприяти прогресивному розвитку та зростанню банку, зміцненню ринкової позиції банку на ринку банківських послуг. Зауважимо, що обрана Приватбанком стратегія розвитку забезпечила утримати вищі темпи зростання за період 2005-2014 рр. порівняно з Райффайзенбанк Аваль, який на 01.01.2005 р. займав друге місце в банківській системі України за розміром активів (табл. 2.10, 2.11), а на 01.01.2015 року змістився на восьму позицію.

Таблиця 2.10

Темпи зростання основних показників розвитку Приватбанку, Райффайзенбанк Аваль та банківської системи за 2005-2014 роки

№ з/п	Назва показника	Темпи зростання за 2005-2014 роки, рази		
		Приватбанк	Райффайзенбанк Аваль	Банківська система
1	Активи	13,9	3,8	9,8
2	Кошти юридичних і фізичних осіб	13,1	3,6	7,9
3	Капітал	15,5	4,7	8,0
4	Узагальнюючий показник розвитку (I ₁)	14,1	4,0	8,5

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [175; 176; 231].

Узагальнюючий показник розвитку, розрахований як середня геометрична темпів зростання активів, капіталу, депозитної бази за 2005-2014 роки, для Приватбанку склав 14,1; Райффайзенбанк Аваль – 4,0; банківської системи України – 8,5; за 2014 рік – 1,04; 1,0; 0,9 – відповідно. Більш високі показники динаміки в 2014 р. для Приватбанку були забезпечені за рахунок збільшення капіталу на 11,7%, тоді як внаслідок значних збитків через формування резервів на відшкодування можливих втрат за активними операціями в Райффайзенбанк Аваль капітал зменшився на 15%, по банківській системі України – на 23,1% (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Темпи зростання основних показників розвитку Приватбанку, Райффайзенбанк Аваль та банківської системи за 2014 рік

№ з/п	Назва показника	Темпи зростання за 2014 рік, рази		
		Приватбанк	Райффайзенбанк Аваль	Банківська система
1	Активи	0,954	1,078	1,030
2	Кошти юридичних і фізичних осіб	1,058	1,090	1,014
3	Капітал	1,117	0,850	0,769
4	Узагальнюючий показник розвитку (I_1)	1,041	1,000	0,929

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [175; 176; 231].

Ефективність інноваційної діяльності банків пов'язана з операційною ефективністю, для вимірювання якої визначені такі показники як чиста процентна маржа, рентабельність активів, відношення валового чистого доходу до активів.

Інноваційна діяльність має сприяти підвищенню операційної ефективності банків, покращенню результативних показників їх діяльності - чистої процентної маржі (ЧПМ), рентабельності активів (ROA), доходності активів, зниженню трансакційних витрат. Щодо чистої процентної маржі, то для банківської системи і Приватбанку вона залишається практично на тому ж рівні, що і 10 років поспіль. Станом на 01.01.2015 р. для банківської системи ЧПМ дорівнювала 4,16% (на

01.01.2005 р. – 4,9%), Приватбанку – 5,1% (на 01.01.2005 р. – 4,46%), тоді як для Райффайзенбанк Аваль ЧПМ збільшилася вдвічі, з 4,76% на 01.01.2005 р. до 10,68% на 01.01.2015 р. Втім Райффайзенбанк Аваль маючи вдвічі вищу ЧПМ і доходність активів, ніж в середньому по банківській системі, має величезні збитки і від’ємну рентабельність активів (ROA) – “-“ 3,05% (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Показники операційної ефективності Приватбанку,
Райффайзенбанк Аваль та банківської системи України
станом на 01.01.2015 р., у %**

№ з/п	Назва показника	Приватбанк	Райффайзен банк Аваль	Банківська система
1	Чиста процентна маржа	5,10	10,68	4,16
2	Рентабельність активів (ROA)	0,37	-3,05	-4,07
3	Валовий чистий дохід до середніх активів	6,04	12,36	5,95
4	Частковий узагальнюючий показник (I ₂)	2,25	-7,4	-4,6
	Довідково:			
	Середні активи	202942	44 808	1301376

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [175; 176; 231].

Зауважимо, що порівняно з 01.01.2005 роком як в цілому по банківській системі, так і в банках погіршилися показники прибутковості, зокрема рентабельність активів, в основному через збитки, що несуть банки із-за значних обсягів проблемних кредитів. Разом з тим, Приватбанку вдалося підтримувати узагальнюючий показник операційної ефективності на додатному рівні – 2,25 (табл. 2.13 – 2.15), тоді як по банківській системі і Райффайзенбанк Аваль – від’ємне значення (“-“ 4,6% і “-“7,4% відповідно). І хоча основна причина зростання кредитних ризиків – це криза в економіці, разом з тим це є наслідком, з одного боку, недостатнього впровадження інновацій в управління ризиками, зокрема використання недосконалих скорингових моделей, а з іншого – недостатнє

впровадження інноваційних послуг, які б дозволили отримати додаткові доходи і покращити результативні показники діяльності банків.

Таблиця 2.13

Показники операційної ефективності Приватбанку, %

№ з/п	Назва показника	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015
1	Чиста процентна маржа	4,46	4,43	5,10
2	Рентабельність активів (ROA)	1,26	0,98	0,37
3	Валовий чистий дохід до середніх активів	10,06	6,00	6,04
4	Частковий узагальнюючий показник (I ₂)	3,84	2,97	2,25
	Середні активи	13095	190466	202942

Джерело: Розроблено автором за даними джерела [176].

Сьогодні для банків настав період активного розвитку на новій інноваційній основі, а базові технологічні інновації, пов'язані з впровадженням дистанційного банкінгу, викликали у клієнтів непередбачувані очікування і потреби. Багато банків витрачають на обслуговування через інтернет, самообслуговування та мобільне банківське обслуговування значну частину своїх інвестицій. Наслідком такої політики для банків стало зростання адміністративних та операційних витрат. У найближчому майбутньому для забезпечення конкурентоспроможності банкам потрібні технологічні інновації не просто націлені на підвищення ефективності операційної діяльності, а багатофункціональні технології, здатні забезпечувати високий рівень адаптації до нових потреб клієнтів та покращувати показники ефективності.

Таблиця 2.14

**Показники операційної ефективності функціонування
банківської системи України, у %**

№ з/п	Назва показника	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015
1	Чиста процентна маржа	4,9	4,10	4,16
2	Рентабельність активів (ROA)	1,07	0,12	- 4,07
3	Валовий чистий дохід до середніх активів	9,3	6,13	5,95
4	Частковий узагальнюючий показник (I ₂)	3,65	1,4	-4,6
	Середні активи, млн.грн.	118037	1196667	1301376

Джерело: Розроблено автором за даними джерела [231].

Таблиця 2.15

**Показники операційної ефективності Райффайзенбанк Аваль,
у %**

з/п	Назва показника	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015
1	Чиста процентна маржа	4,76	8,63	10,68
2	Рентабельність активів (ROA)	0,16	1,61	-3,05
3	Валовий чистий дохід до середніх активів	11,13	12,7	12,36
4	Частковий узагальнюючий показник (I ₂)	2,04	5,6	-7,4
	Середні активи	11375	45321	44 808

Джерело: Розроблено автором за даними джерела [175].

Зауважимо, що обрані показники операційної ефективності (рентабельність активів, чиста процентна маржа, валовий чистий дохід) є важливими показниками для оцінки результативності діяльності банків. Втім, у кризових умовах через збиткову діяльність вони мають різну направленість, що унеможлиблює визначення узагальнюючого показника для модуля «Операційна ефективність». У зв'язку з цим замість показника рентабельність активів пропонуємо використовувати показник

рівня трансакційних витрат (табл. 2.16). Як бачимо, Приватбанк має значно нижчий рівень трансакційних витрат (3,99% від активів) порівняно з Райффайзенбанк Аваль – 7,23% та банківською системою – 4,57%.

Таблиця 2.16

Динаміка рівня трансакційних витрат, у % до активів

Банки	Трансакційні витрати, %			Зменшення за 2005-2014 рр., разів
	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015	
Приватбанк	6,16	3,1	3,99	-1,544
Райффайзенбанк Аваль	9,29	7,52	7,23	-1,285
Банківська система	5,72	4,14	4,57	-1,252

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [175; 176; 231].

Узагальнюючий показник ефективності по модулю «Операційна ефективність» для Приватбанку склав 1,433; банку «Аваль» –1,374; банківської системи – 1,184 (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Узагальнюючий показник ефективності за модулем "Операційна ефективність"

Банки	Темп зростання/зменшення за 2005-2014 рр., рази			Узагальнюючий показник (I ₂)
	Трансакційні витрати	Чиста процентна маржа	Валовий чистий дохід	
Приватбанк	- 1,544	1,143	1,666	1,433
Райффайзенбанк Аваль	- 1,285	2,244	0,900	1,374
Банківська система	- 1,252	0,849	1,563	1,184

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [175; 176; 231].

Концепція ефективності інноваційної діяльності банків розглядається в контексті її позитивного впливу в цілому на фінансовий стан та стабільний розвиток банку. У зв'язку з цим кожна інновація і в цілому інноваційна діяльність банку мають оцінюватися не тільки з позиції розширення клієнтської бази та отримання додаткових доходів, але з позиції «прибуток-ліквідність-ризик», врахування рівня ліквідності, платоспроможності та в цілому стабільності банку. В якості показників для оцінки стабільності банку розглядаються показники рівень

капіталізації, частка високоліквідних коштів в загальних активах, рівень безризикових активів (табл. 2.18 – 2.21).

Для Приватбанку характерна незначна зміна індикаторів стабільності за 2005-2014 рр. Узагальнюючий показник стабільності знизився з 23,3 до 22,7% (по банківській системі – 21,9%; по Райффайзенбанк Аваль – 21,0%). У 2014 році показники стабільності мали різний напрям змін. Відбулося підвищення рівня капіталізації з 9,47% до 11,09% через збільшення капіталу та зменшення активів, скоригованих на резерви. Водночас знизилася частка високоліквідних коштів – з 13,49% до 11,86%, що негативно вплинуло на стабільність банку. До того ж банк для підтримання ліквідності отримав значні обсяги рефінансування від Національного банку, тоді як Райффайзенбанк Аваль самостійно забезпечував необхідний рівень ліквідності. Зауважимо, що у Приватбанку протягом 2005-2014 рр. залишається практично незмінним рівень безризикових активів (на 01.01.2015 р. – 88,14%) і є вищим порівняно з середнім значенням по банківській системі (84,44%) та в Райффайзенбанк Аваль (70,13%). Одним з можливих чинників більш низького рівня кредитних ризиків є наявність власного кредитного бюро, що дозволяє уникнути надання кредитів ненадійним позичальникам.

Таблиця 2.18

Оцінка стабільності та ризиків у діяльності Приватбанку, млн.грн.

№ з/п	Назва показника	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015
1	Рівень капіталізації, у %	9,96	9,47	11,09
	<i>Власний капітал</i>	<i>1466</i>	<i>20 312</i>	<i>22 696</i>
	<i>Активи</i>	<i>14713</i>	<i>214 491</i>	<i>204 585</i>
2	Рівень ліквідності, у %	13,90	13,49	11,86
	<i>Високоліквідні активи</i>	<i>2234</i>	<i>32 157</i>	<i>27 075</i>
	<i>Загальні активи</i>	<i>16069</i>	<i>238355</i>	<i>228 286</i>
3	Рівень безризикових активів, у %	90,65	86,51	88,14
	<i>Ризики за активними операціями, у %</i>	<i>9,35</i>	<i>11,13</i>	<i>11,58</i>
	<i>Резерви під ризики за активними операціями</i>	<i>1376</i>	<i>23864</i>	<i>23701</i>
	Частковий узагальнюючий показник (I ₃), у %	23,3	22,5	22,7

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [176].

Причину, чому Приватбанк, який обрав інноваційну стратегію розвитку, має вищий рівень надійності, можна пояснити нижчим рівнем відрахувань в резерви на покриття ризиків, який за 2005-2014 рр. збільшився лише на 2,4 в.п. і становить 11,58%, тоді як по банківській системі – 15,56%, в Райффайзенбанк Аваль – 29,87% (на 01.01.2005 – 4,3%). Такий високий показник для Райффайзенбанк Аваль обумовлений тим, що це іноземний банк, який формує резерви за стандартами материнської компанії і враховує не тільки ризик позичальника, але й галузевий ризик, ризик регіону та країни, і тому має рівень формування резервів на відшкодування можливих втрат за активними операціями вдвічі вищий порівняно з банківською системою України і майже втричі вищий за Приватбанк.

Таблиця 2.19

**Оцінка стабільності та ризиків у діяльності
Райффайзенбанк Аваль, млн.грн.**

№ з/п	Назва показника	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015
1	Рівень капіталізації, у %	10,99	16,65	13,12
	<i>Капітал</i>	1303	7 236	6148,00
	<i>Активи</i>	11859	43 460	46 859
2	Рівень ліквідності, у %	14,39	10,06	11,24
	<i>Високоліквідні активи</i>	1780	5 266	6 843
	<i>Загальні активи</i>	12368	52369	60856
3	Рівень безризикових активів, у %	95,7	79,5	70,1
	<i>Ризики за активними операціями, у %</i>	4,30	20,50	29,87
	<i>Резерви під ризики за активними операціями</i>	510	8910	13997
	Частковий узагальнюючий показник (I ₃), у %	27,9	24,3	21,0

Джерело: Розроблено автором за даними джерела [175].

Узагальнюючий показник стабільності для Райффайзенбанк Аваль порівняно з 01.01.2005 р. знизився з 27,9% до 21,0% внаслідок значного зниження рівня безризикових активів – з 95,7% до 70,1%. По банківській системі за 2005-2014 рр. рівень стабільності знизився з 24,7% до 21,9% внаслідок зниження рівня капіталізації, ліквідності та зростання ризиків у діяльності банків.

Таблиця 2.20

**Оцінка стабільності та ризиків у функціонуванні
банківської системи, млн.грн.**

№ з/п	Назва показника	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015
1	Рівень капіталізації, у %	13,71	15,07	11,24
	<i>Капітал</i>	<i>18421</i>	<i>192 599</i>	<i>148 023</i>
	<i>Активи</i>	<i>134348</i>	<i>1 278 095</i>	<i>1 316 852</i>
2	Рівень ліквідності, у %	16,68	10,62	9,70
	<i>Високоліквідні активи</i>	<i>23595</i>	<i>149535</i>	<i>147547</i>
	<i>Загальні активи</i>	<i>141496</i>	<i>1 408 688</i>	<i>1 520 817</i>
3	Рівень безризикових активів, у %	94,6	89,73	84,44
	<i>Ризики за активними операціями, у %</i>	<i>5,40</i>	<i>10,27</i>	<i>15,56</i>
	<i>Резерви під ризики за активними операціями</i>	<i>7250</i>	<i>131 252</i>	<i>204 931</i>
	Частковий узагальнюючий показник (I ₃), у %	24,7	23,7	21,9

Джерело: Розроблено автором за даними джерела [231].

Таблиця 2.21

**Порівняльна характеристика індикаторів стабільності Приватбанку,
Райффайзенбанк Аваль та банківської системи України
станом на 01.01.2015 р., млн. грн.**

№ з/п	Назва показника	Приватбанк	Райффайзенбанк Аваль	Банківська система України
1	Рівень капіталізації, у %	11,09	13,12	11,24
	<i>Капітал</i>	<i>22 696</i>	<i>6148,00</i>	148 023
	<i>Активи</i>	<i>204 585</i>	<i>46 859</i>	1 316 852
2	Рівень ліквідності, у %	11,86	11,24	9,70
	<i>Високоліквідні активи</i>	<i>27 075</i>	<i>6 843</i>	<i>147547</i>
	<i>Загальні активи</i>	<i>228 286</i>	<i>60856</i>	<i>1 520 817</i>
3	Рівень безризикових активів, у %	88,42	70,13	84,44
3	<i>Ризики за активними операціями, у %</i>	<i>11,58</i>	<i>29,87</i>	<i>15,56</i>
	<i>Резерви під ризики за активними операціями</i>	<i>23701</i>	<i>13997</i>	<i>204 931</i>
	Частковий узагальнюючий показник (I ₃), у %	22,7	21,00	21,9

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [175; 176; 231].

Визначення часткових узагальнюючих показників за окремими модулями та інтегрального показника економічної ефективності інноваційної діяльності банків за системою РОСКІ ґрунтуються на застосуванні методик вертикального (структурного) (табл. 2.18 – 2.21) та горизонтального (трендового) аналізу (табл. 2.22), які передбачають обчислення та подальшу оцінку таких показників як співвідношення окремих показників з агрегованим показником; абсолютні зміни кінцевих показників порівняно з базисними; темпи зростання в аналітичному періоді (2005-2014 рр.).

Узагальнюючий показник ефективності модуля "Стабільність та мінімізація ризиків" для банків та банківської системи становить менше «1», що означає незабезпечення ними ефективності за цим модулем (для Приватбанку – 0,971; Райффайзенбанк Аваль – 0,885; банківської системи України – 0,753), що в основному обумовлено зниженням ліквідності та зростанням ризиків за активними операціями.

Таблиця 2.22

Узагальнюючий показник ефективності модуля "Стабільність та мінімізація ризиків"

Банки	Темп зростання/зменшення за 2005-2014 рр., <i>рази</i>			Частковий узагальнюючий показник (I_3), <i>рази</i>
	Рівня капіталізації	Рівня ліквідності	Рівня безризикових активів	
Приватбанк	1,113	0,853	0,965	0,971
Райффайзенбанк Аваль	1,194	0,781	0,743	0,885
Банківська система	0,820	0,582	0,893	0,753

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [175; 176; 231].

Конкурентоспроможність банку - це комплексна порівняльна характеристика банку, яка визначається його наявним конкурентним потенціалом для реалізації конкурентних переваг, що дозволяє забезпечити провідну конкурентну позицію на ринку банківських послуг в умовах конкурентної боротьби. Модуль «Конкурентоспроможність» включає такі показники банків, що характеризують їх конкурентну позицію, як: активи, що характеризують долю банку на ринку

банківських послуг; капітал, який характеризує наскільки банк є захищеним від ризиків; депозити юридичних і фізичних осіб, що характеризують розвиток клієнтської бази, рівень довіри до банку, його імідж (табл. 2.23, 2.24).

Таблиця 2.23

Конкурентоспроможність банку Приватбанку, млн.грн.

№ з/п	Назва показника	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015
1	Ринкова позиція за капіталом, %	7,96	10,55	15,33
	<i>Капітал банку</i>	<i>1466</i>	<i>20 312</i>	<i>22 696</i>
	<i>Капітал банківської системи</i>	<i>18421</i>	<i>192 599</i>	<i>148 023</i>
2	Ринкова позиція за активами, %	11,36	16,92	15,01
	<i>Загальні активи банку</i>	<i>16069</i>	<i>238355</i>	<i>228 286</i>
	<i>Загальні активи банківської системи</i>	<i>141496</i>	<i>1 408 688</i>	<i>1 520 817</i>
3	Ринкова позиція за депозитами юридичних і фізичних осіб, %	12,51	19,97	20,85
	<i>Кошти юридичних і фізичних осіб банку</i>	<i>10774</i>	<i>133550</i>	<i>141338</i>
	<i>Кошти юридичних і фізичних осіб по банківській системі</i>	<i>86140</i>	<i>668674</i>	<i>677743</i>
	Узагальнюючий показник (I ₄), %	10,42	15,28	16,87

Джерело: Розроблено автором за даними джерела [176].

Зауважимо, що Приватбанк має ринкову позицію в 4 рази більшу порівняно з Райффайзенбанк Аваль. Узагальнюючий показник ринкової позиції, обчислений за трьома показниками (капітал, активи, депозитна база), визначений за допомогою вертикального аналізу, для Приватбанку за 2005-2014 рр. збільшився з 10,42% до 16,87%, тоді як для Райффайзенбанк Аваль зменшився з 8,3% до 4,13% (табл. 2.23, 2.24).

Таблиця 2.24

Конкурентоспроможність банку Райффайзенбанк Аваль, млн.грн.

№ з/п	Назва показника	01.01.2005	01.01.2014	01.01.2015
1	Ринкова позиція за капіталом, у %	7,07	3,76	4,15
	Капітал банку	1303	7 236	6148,00
	Капітал банківської системи	18421	192 599	148 023
2	Частка ринку за активами, %	8,74	3,72	4,00
	Загальні активи банку	12368	52369	60856
	Загальні активи банківської системи	141496	1 408 688	1 520 817
3	Частка ринку за депозитами юридичних і фізичних осіб, %	9,27	3,95	4,25
	Депозити юридичних і фізичних осіб банку	7984	26 419	28 800
	Депозити юридичних і фізичних осіб по банківській системі	86140	668674	677743
	Узагальнюючий показник (I ₄), %	8,3	3,81	4,13

Джерело: Розроблено автором за даними джерела [175].

Узагальнюючий показник ефективності модуля "Конкурентоспроможність" (вертикальний) для Приватбанку склав 1,619, а для Райффайзенбанк Аваль лише 0,497 (внаслідок зниження ринкової позиції вдвічі) (табл. 2.25).

Таблиця 2.25

Узагальнюючий показник за модулем "Конкурентоспроможність", рази

Банки	Темп зростання/зменшення ринкової позиції за 2005-2014 рр.			Частковий узагальнюючий показник (I ₄)
	Капітал	Активи	Депозити	
Приватбанк	1,926	1,321	1,667	1,619
Райффайзенбанк Аваль	0,587	0,458	0,458	0,497

Джерело: Розроблено автором за даними джерел [175; 176].

Зауважимо, що за результатами дослідження, проведеного К. Безадзе [177], Приватбанк за складовою конкурентних переваг «Ринкова активність у сфері створення банківських послуг» ввійшов до групи «Банки – лідери, що володіють

найбільшими конкурентними перевагами», за складовими конкурентних переваг «Операційна ефективність реалізації банківських послуг» та «Організаційно-управлінські передумови для успішного просування послуг» Приватбанк ввійшов до групи «Банки – переслідувачі лідерів, що володіють достатніми конкурентними перевагами та мають потенціал до зростання».

Щодо показників модуля 5 «Інноваційна ефективність», то вони не розраховувалися, оскільки на сьогодні відсутня необхідна інформація у відкритому доступі. Українські банки не надають ніякої звітності до Національного банку щодо здійснення інноваційної діяльності та її ефективності.

Значення інтегрального показника економічної ефективності інноваційної діяльності банків за 2005-2014 рр., розраховане за формулою (2.7), приймає значення більше «1» (для Приватбанку – 2,37; Райффайзенбанк Аваль – 1,25 (табл. 2.26), що дозволяє умовно вважати її ефективною, оскільки такого результату було досягнуто в основному за рахунок екстенсивних факторів – високих темпів зростання обсягів діяльності, т. зв. «кредитного буму», що негативно позначилося на стабільності та ризиках діяльності банків і не дозволило банкам забезпечити ефективність за модулем «Стабільність та мінімізація ризиків».

Таблиця 2.26

Значення інтегральних показників ефективності інноваційної діяльності Приватбанку та Райффайзенбанк Аваль за 2005-2014 рр.

№	Модулі моделі BSC	Узагальнюючий показник ефективності за окремими модулями	
		Приватбанк	Райффайзенбанк Аваль
1	Розвиток і зростання банків	14,1	4,0
2	Операційна ефективність	1,433	1,374
3	Стабільність та мінімізація ризиків	0,971	0,885
4	Конкурентоспроможність	1,619	0,497
	<i>Інтегральний показник ефективності</i>	2,37	1,25

Джерело: розраховано автором

Отже, оцінка ефективності інноваційної діяльності найбільших банків України – Приватбанку та Райффайзенбанк Аваль з використанням модульної моделі системи збалансованих показників ефективності засвідчила, що обрана

Приватбанком стратегія розвитку, яка базується на активному впровадженні інновацій, дозволила банку забезпечити високі темпи зростання обсягів діяльності та лідируючі позиції на ринку банківських послуг, підтримувати на достатньому рівні операційну ефективність та здійснювати прибуткову діяльність в кризових умовах. Тоді як обрана Райффайзенбанк Аваль стратегія направлена на економію витрат та недостатня активність на ринку інновацій призвели до втрати банком ринкової позиції. Райффайзенбанк Аваль за обсягом активів перемістився з 2 позиції на 01.01.2005 р. на 8 позицію на 01.01.2015 р.

В сучасних умовах для банків важливого значення набуває підвищення ефективності інноваційної діяльності банків, що означає підвищення якості обслуговування клієнтів та побудову бізнес-процесів, орієнтованих на реалізацію стратегії інноваційного розвитку банків, основними чинниками якого є стратегічне управління, ефективність бізнес - процесів, капітал, втілений у знаннях і кваліфікації співробітників, здатність банку утримувати і залучати нових клієнтів, корпоративна культура, що заохочує інновації та організаційні поліпшення, інвестиції в інформаційні технології, розвиток дистанційного банківського обслуговування.

2.3. Оцінка розвитку та ефективності функціонування інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування

Девальвація гривні, політико-економічні і соціальні потрясіння боляче вплинули на банківську систему України. Банки втратили частину бізнесу, понесли величезні збитки і втрачають довіру вкладників. За таких умов більше можливостей для успішного розвитку мають ті банки, що успішно впроваджують інновації, зокрема технології дистанційного банкінгу.

Тенденції розвитку банківського бізнесу свідчать, що визначальним для комерційних банків і банківської системи в цілому є активний перехід на дистанційне банківське обслуговування (ДБО) як основної форми обслуговування клієнтів. Сьогодні модернізація банківського обслуговування - це, в першу чергу, активне впровадження та розвиток ДБО та відповідна пропозиція продуктів і

послуг, форм і методів обслуговування, яка дозволяє залучити нових клієнтів, збільшити можливості банків, зміцнити конкурентні позиції на ринку. Інновації також позитивно впливають на імідж банку, його позиціонування як високотехнологічного фінансового інституту і, як наслідок, зростання і підвищення якості клієнтської бази. Втім, вартість обслуговування клієнта в банку значно вище порівняно з дистанційним обслуговуванням, деякі аналітики оцінюють як 1:100 [179].

Водночас слід зауважити, що поведінка клієнтів змінюється і банки мають враховувати це, інакше виникає розрив у поведінці споживачів фінансових послуг та банками, що їх надають. І сьогодні ці ніші успішно заповнюють такі небанківські конкуренти як PayPal, Square, Apple, Starbucks, P2P-кредитори та інші, які обслуговують клієнтів за допомогою нових технологій, не обмежених традиційним банкінгом і системою платежів. За таких умов в розвинутих країнах виник новий клас споживачів фінансових послуг, для яких для роботи в системі не потрібний банківський рахунок і вони відмовилися від традиційних банківських послуг на користь передоплачених дебетових карт, рахунків PayPal, мобільних платежів та інших можливостей, що дозволяють їм обійти банківську систему і отримати послуги значно дешевше. Внаслідок чого постійно зростає кількість людей, не охоплених банківськими послугами, які не мають банківських рахунків, карток, але користуються грошима, т.зв. «позабанківські» (“de-banked”) споживачі фінансових послуг. Ці люди важко доступні для банків і є перспективними для альтернативних фінансових інститутів і технологій [179, с. 4].

Брет Кінг визначає такі сучасні інноваційні стратегії розвитку банків-інноваторів:

Банк 2.0 «Як поведінка споживачів і технології змінять майбутнє фінансових послуг» (2009) [180], де автор прогнозує завершення епохи традиційного банкінгу і показує еволюцію банків в умовах зростання ролі соціальних мереж і мобільного банкінгу;

Банк 3.0 «Чому сьогодні банк це не те, куди ми йдемо, а те, що ми робимо» (2012) [179], де автор розглядає основні тенденції, що впливають на сферу

фінансових послуг і платежів: домінування в найближчому майбутньому мобільних гаманців; необмежені можливості планшетних комп'ютерів; використання "хмарних" технологій; стрімкий розвиток соціальних мереж.

На думку Бретта Кінга, в 2016 році на один особистий контакт банкіра з клієнтом буде припадати 350 віртуальних. Тому, фінансові установи мають визначитися, який напрям розвитку їм вибрати - «традиційний» чи віртуальний, оскільки не всі банки зможуть рівноцінно розвивати обидва напрямки.

У зв'язку з цим для банків є важливим перехід від екстенсивної до інтенсивної моделі розвитку, пов'язаний насамперед з трансформацією каналів продажу банківських послуг, переходом від традиційного обслуговування клієнтів через філії/відділення до альтернативних, що базуються на широкому використанні технологій дистанційного банківського обслуговування, т.зв. віддаленого банкінгу, який вважається на сьогодні найбільш поширеною інновацією і поступово стає основною функцією банків. Жоден банк не може вважати себе конкурентоспроможним за відсутності ефективних систем дистанційного банківського обслуговування (ДБО), які означають спосіб надання банківських послуг клієнту (як юридичній, так і фізичній особі) з використанням засобів телекомунікацій (найчастіше телефон, інтернет) без безпосереднього візиту клієнта до банку. Вважається, що в банківську діяльність, в її операційному розумінні, електронний банкінг нічого нового не привніс. Натомість відбулися радикальні зміни в банківській діяльності, що стосується способів і умов здійснення цієї діяльності, зокрема здійснення технологічних процесів, апаратно-програмного забезпечення, факторів і джерел банківських ризиків, характеру банківського обслуговування.

Технології ДБО також позитивно впливають на імідж банку, його позиціонування як високотехнологічного фінансового інституту і, як наслідок, зростання і підвищення якості клієнтської бази. Широке впровадження ДБО має не тільки економічну, але й соціальну значимість, оскільки ДБО дозволяє підвищити доступність банківських послуг у віддалених регіонах країни при відносно більш низьких витратах на організацію сервісу.

Експерти стверджують, що через декілька років до 70% банківських операцій будуть здійснюватися через дистанційні канали, що свідчить про значні перспективи розвитку інтернет-банкінгу.

Незважаючи на те, що питання дистанційного банківського обслуговування та його ефективності постійно привертають увагу науковців і практиків [184 – 210], багато аспектів цієї проблеми залишається недостатньо дослідженими. Розроблені методики в основному стосуються оцінки ефективності окремих проектів на рівні банку, і зазвичай не розглядають комплексно питання використання систем ДБО в контексті підвищення ефективності, розвитку, конкурентоспроможності з врахуванням ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів.

Мова має йти не про окремі банківські операції, а про радикальну перебудову організації всієї банківської діяльності, трансформацію каналів продажу банківських послуг і систематичний перехід на дистанційне обслуговування клієнтів, що дозволить підвищити ефективність та конкурентоспроможність банку завдяки збільшенню лояльності клієнтів, інтенсивності користування послугами, покращенню ринкової позиції, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та поліпшення фінансових показників. Основні переваги електронного банкінгу – суттєва економія часу (не потрібно відвідувати банк) і можливість 24 години на добу контролювати власні рахунки, а також оперативно реагувати на зміни ситуації на фінансових ринках. Дослідження західних банків, проведене консалтинговою компанією The Boston Consulting, показало, що за рахунок меншої вартості утримання клієнта (на 4%), більшого обсягу продажів послуг (на 8%) і зниження вартості обслуговування (на 14%) банківський клієнт, який обслуговується в режимі онлайн, на 26% прибутковіший, ніж той що користується традиційною офлайнівською послугою [181, с. 80].

Науковцями і практикаками прийнято виділяти 4 стадії переходу від традиційного обслуговування до домінування дистанційного:

I стадія – традиційний банкінг. Альтернативні канали практично не використовуються, доля трансакцій через віддалені канали складає менше 10%.

II стадія – освоєння електронних каналів. Банк і клієнт освоюють такі форми ДБО як «банк-клієнт», інтернет-банкінг. Зростає використання альтернативних каналів, доля трансакцій через віддалені канали складає до 30%.

III стадія – багатоканальне обслуговування, включаючи традиційне обслуговування і через електронні канали. У доповнення до інтернет-банкінгу освоюються мобільний банкінг та інші технології ДБО. Зростає якість послуг, а самі клієнти все більше надають перевагу багатоканальному обслуговуванню, замість візиту до банку. Обслуговування майже повністю відбувається через віддалені канали (доля трансакцій складає 50-60%). Однак широкий спектр послуг надається, як і раніше, через відділення банку. Щодо ефективності систем ДБО, то спостерігається підвищення рівня рентабельності банків, що впроваджують системи ДБО.

IV стадія – домінування ДБО. Всі основні банківські продукти обслуговуються і продаються через ДБО. Передбачається високотехнологічне обслуговування існуючих клієнтів з переведенням на 100% трансакції дистанційно. Вважається, що відділення банку обслуговують лише складні банківські продукти, наприклад, іпотеку, і певну категорію населення, для якої важливим є безпосередній контакт з працівником банку.

Щодо іпотечних кредитів, то хоча і вважається, що вони мають надаватися за допомогою традиційних каналів, але в окремих країнах вони успішно надаються в режимі онлайн, зокрема в США, Австралії та інших країнах значна кількість складних іпотечних кредитів продається в онлайн-режимі. Наприклад, у американському банку Countrywide з 2000 р. було більш ніж 9 млн. іпотечних договорів, і майже всі вони були укладені в режимі реального часу в момент продажу. Практика показала, що така поведінка характерна не тільки для молодого покоління, але й покоління X (люди 1964-1975 рр. народження) або бекі-бумери, що народилися в 1946-1963 рр. Для клієнтів важливим є значна економія витрат при отриманні кредитів через Інтернет. MyRate, успішний провайдер іпотечних кредитів онлайн в Австралії, якого підтримує міжнародна компанія ING, стверджує, що отримання позик на 30 років в режимі онлайн може зберегти позичальникам від 80

до 3000 тис. астрал. дол. лише за рахунок економії, яку надають онлайн-канали. За інформацією Mortgagebot, вік 88% позичальників, що подали заявки на іпотечний кредит онлайн, був від 19 до 59 років [179, с. 14-15].

У процесі дослідження встановлено, що кожний етап впровадження ДБО має різну тривалість і характеризується певним рівнем ефективності та результативності. У середньому перших два етапи продовжуються 2-3 роки, три етапи – до 5-6 років і для досягнення ефективності на всіх чотирьох етапах потрібно 8-10 років (табл. 2.27).

Кожна стадія впровадження ДБО характеризується різним рівнем ефективності. На першій стадії банки мають нижчі показники прибутковості, оскільки такі системи є дорогими і досить витратними, в окремих банках витрати на впровадження ДБО досягають 20% операційних витрат, що негативно впливає на прибутковість діяльності банків.

Друга стадія характеризується нижчими фінансовими показниками банків, що впроваджують ДБО, але такі банки мають вищі темпи зростання обсягів активів порівняно з банками з традиційним банківським обслуговуванням. Прикладом може служити Приватбанк, що має найбільш розвинену інноваційну систему електронного банкінгу і яким визначена стратегічна мета бути лідером в Україні з надання населенню та юридичним особам платіжних та інших банківських послуг, з переходом від обслуговування у відділеннях банку до використання дистанційних інструментів банківського обслуговування.

Інноваційна стратегія лідерства дозволила забезпечити Приватбанку лідируючі позиції на ринку банківських послуг завдяки високим темпам зростання кількості клієнтів, депозитної бази банку, що обумовило високі темпи зростання вкладень в активні операції банку. За 10 останніх років активи Приватбанку зросли в 13,9 разів, депозитна база – в 13,1; капітал – в 15,5 разів, що значно перевищувало середні темпи зростання по банківській системі (9,8; 7,9; 8,0 - відповідно) (рис. 2.1).

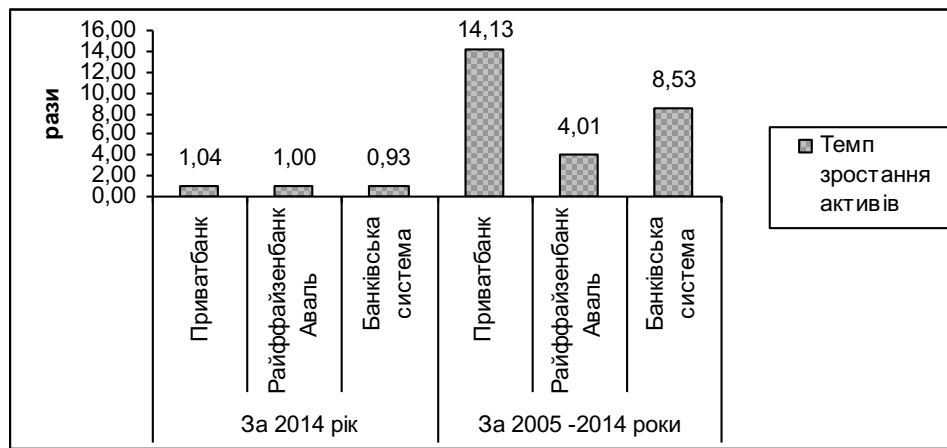


Рис. 2.1 Темпи зростання активів за період з 01.01.2005 до 01.01.2015 рр. та 2014 р. Приватбанку, Райффайзенбанк Аваль та банківської системи України
Джерело: розроблено автором за даними джерел [175; 176; 231].

Таблиця 2.27

Стадії впровадження інноваційних систем ДБО та оцінка їх ефективності

Стадії	Характерні ознаки впровадження систем ДБО	Оцінка ефективності інноваційних систем ДБО	Тривалість періоду, роки
I стадія	Основним є традиційний банкінг. Доля трансакцій через віддалені канали складає менше 10%	Показники прибутковості нижчі, оскільки системи ДБО є високовитратними	1-2
II стадія	Освоєння електронних каналів - «банк-клієнт», інтернет-банкінг, доля трансакцій через віддалені канали складає до 30%	Показники ефективності продовжують залишатися нижчими, але темпи зростання активів банків вищі	2-3
III стадія	Багатоканальне обслуговування, включаючи традиційне обслуговування. Доля трансакцій через віддалені канали складає 50-60%	Підвищення рівня рентабельності банків, що впроваджують системи ДБО	2-3
IV стадія	Домінування ДБО, високотехнологічне обслуговування клієнтів з переведенням до 100% трансакцій в режим дистанційного обслуговування	Фінансові показники банків, що використовують ДБО, вищі внаслідок додаткового джерела доходів від послуг дистанційного обслуговування	3-4

Джерело: розроблено автором

На третьому етапі впровадження ДБО відмічається підвищення рівня рентабельності діяльності банків, що впроваджують системи ДБО, зокрема за

рахунок зростання доходів від збільшення депозитної бази банків через збільшення кількості клієнтів.

На четвертому етапі банки, що орієнтуються на віддалений банкінг, мають вищі фінансові показники за традиційні банки, що є позитивним ефектом від впровадження технологій ДБО як додаткового джерела доходів банківського обслуговування та більш низьких трансакційних витрат.

Подібні дослідження проводилися в багатьох зарубіжних країнах, за результатами яких було доведено, що банки, які впроваджують послуги ДБО, є більш великими, мають більший рівень прибутковості і операційної ефективності, кращу якість активів.

Щодо України, то ринок ДБО поки що відстає від Європи та США, і знаходиться на рівні переходу до другої стадії, а окремі банки-лідери (Приватбанк, ПУМБ) в процесі переходу до третьої стадії розвитку ДБО. Водночас Україна має великий потенціал зростання для послуг ДБО, про що свідчить значна кількість користувачів інтернет.

У Західній Європі, за оцінками експертів, до 2020 р. клієнтура ДБО буде становити 60% від загальної кількості, за нашими оцінками в Україні за оптимістичним прогнозом – 30-40%.

Очевидно, що банки-інноватори в Україні будуть розвиватися насамперед за рахунок розширення дистанційних каналів зв'язку шляхом впровадження мультиканального обслуговування (Multichannel integration), тобто здійснювати інтеграцію всіх каналів обслуговування клієнтів, сутність якої полягає в тому, щоб всі банківські системи і співробітники підрозділів, незалежно від місця знаходження клієнта, одночасно бачили всю інформацію по даному клієнту, а клієнт мав можливість вибору, яким каналом скористатися для отримання банківських послуг – традиційним чи за допомогою віддаленого доступу.

На сьогодні більшість банків застосовують різні форми дистанційного банківського обслуговування (ДБО), такі як Інтернет-банкінг, телефонний банкінг, SMS-банкінг, мобільний банкінг, термінали самообслуговування, змішані системи та інші, використовуючи по 3-4 варіанти цих систем для обслуговування юридичних

і фізичних осіб. При всіх відмінностях систем ДБО, вони мають такі переваги перед традиційним обслуговуванням (рис. 2.2):

- доступність (доступ в будь-який час до своїх рахунків і можливість проведення трансакцій здійснюється з будь-якого місця, де є пристрій із доступом до глобальної мережі інтернет, що дозволяє зекономити робочий час);
- зручність (сервіс доступний 7 днів на тиждень протягом 24 годин на добу);
- оперативність (транзакції виконуються і підтверджуються миттєво);
- багатофункціональність (перелік доступних операцій досить широкий: від контролю руху коштів по рахунках до подачі заявки на отримання іпотечного кредиту);
- економічність (значно нижча вартість обслуговування порівняно з традиційним обслуговуванням через відділення).

Перелік доступних банківських послуг і продуктів, що пропонується за допомогою ДБО в режимі online через Інтернет, досить різноманітний. Тут можна виділити і віддалене управління рахунками через систему Клієнт - банк та Інтернет-банк, системи мобільного банкінгу, телефонного банкінгу і можливість самостійного виконання всіх основних банківських операцій через термінал самообслуговування. Фактично в усіх банках клієнтові надається можливість самостійно перевіряти стан поточного рахунку, здійснювати грошові перекази, оплачувати рахунки. Більш досконалі системи дозволяють клієнтам:

- налаштувати щомісячну автоматичну оплату рахунків за комунальні послуги;
- самостійно отримувати оцінку власної кредитоспроможності та подавати заявки на різноманітні кредитні продукти банку;
- самостійно керувати депозитами, відкривати, закривати, поповнювати;
- купувати із додатковими знижками поліси страхування та квитки на транспорт;
- швидко та зручно аналізувати виписки за допомогою різноманітних групувань за типом операцій, побудови графіків витрат та доходів;
- самостійно замовляти платіжні картки, управляти кредитним лімітом і т.д.



Рис. 2.2. Вплив інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування на ефективність діяльності банків і банківської системи та розвиток економіки

Послуги, що надаються клієнтам в рамках ДБО, прийнято поділяти на три групи (табл. 2.28): інформаційні, операційні, допоміжні.

Таблиця 2.28

Перелік основних послуг дистанційного банківського обслуговування

Інформаційні послуги	Операційні послуги	Допоміжні послуги
Інформація про рух та залишки коштів на рахунках з можливістю різноманітних групувань та графічного представлення	Переказ коштів: внутрішньобанківських, міжбанківських, SWIFT	Перехресні продажі: страхові поліси, авіа та залізничні квитки
Інформація про актуальні валютні курси та динаміку їх коливань	Відкриття, поповнення, закриття депозитних рахунків	Оцінка кредитоспроможності, присвоєння кредитного рейтингу, встановлення кредитного ліміту
Інформація про доступні та нові продукти та послуги банку	Погашення кредитів	Налаштування інтерфейсу під клієнта: автоматична оплата рахунків, швидке поповнення мобільного телефону
Надання можливості прийняти участь у навчальних семінарах або прослухати лекції відомих фахівців в режимі онлайн	Продаж-купівля валюти	Програми лояльності, що стимулюють користування певними банківськими продуктами та технологіями, водночас наючи знижки і бонуси, наприклад: Mastercard, Rewards, Бонус Плюс і т.п.
Онлайн-чат з можливістю оцінки оператора, надання побажань, скарг чи пропозицій	Самостійне відкриття рахунків та дистанційне замовлення карток	Різнорічні мобільні додатки, що спрощують користування банківськими послугами за допомогою персональних мобільних пристроїв: планшетів, смартфонів.

Джерело: розроблено автором

Існують різні причини, що негативно впливають на розвиток інноваційних систем ДБО. Одна з них, це ризики та висока вартість надійних систем, які мають широкі можливості, реалізують різні канали інформаційної взаємодії (Інтернет, мобільний зв'язок, телефонний зв'язок та інше) та є добре захищеними від несанкціонованого доступу, що є непосильним для багатьох малих банків IV групи, яких налічується більше 100 в Україні.

При використанні технологій електронного банкінгу виникає велика кількість нових, нетипових для традиційної банківської діяльності джерел компонентів банківських ризиків. Банки і клієнти в такій ситуації опиняються незахищеними від нових загроз, оскільки можуть впроваджуватися недостатньо надійні,

«невідпрацьовані» технології електронного банкінгу та банківські автоматизовані системи, що їх реалізують. У зв'язку з цим прийнято виділяти три основні «системні» фактори, що обумовлюють виникнення нових джерел компонентів банківських ризиків при впровадженні систем ДБО: поява у банку клієнтів нового типу, які часто фактично самі відіграють роль операціоністів; залучення третьої сторони, зокрема провайдерів, для забезпечення формування і підтримання функціонування систем ДБО; потенційна доступність банківських автоматизованих систем банків для несанкціонованого доступу і мережевих атак.

І хоча варіантів дистанційного банківського обслуговування в українській практиці багато, але найбільш поширеним є інтернет-банкінг, який вважається базовою інновацією. Це технологія віддаленого доступу до банківських послуг за допомогою веб-браузера, яка є найбільш прогресивною, зручною та перспективною. Клієнту немає необхідності встановлювати спеціальне програмне забезпечення. Стрімкому розвитку інтернет-банкінгу в Україні сприяє зростання інтернет-користувачів. З одного боку, станом на вересень 2015 року проникнення Інтернету в Україні сягнуло 58% [255], а з іншого – через низьке проникнення в регіони має ще й високий потенціал зростання інтернет-аудиторії у майбутньому. За даними Factum Grup Ukraine постійними користувачами Інтернету є 21,8 мільйонів українців. Збільшується також кількість користувачів інтернет-банкінгу. Проведений моніторинг розвитку інтернет-банкінгу в Україні дозволив визначити банки-лідери та виявити суттєву диференціацію в розвитку систем дистанційного обслуговування роздрібних клієнтів

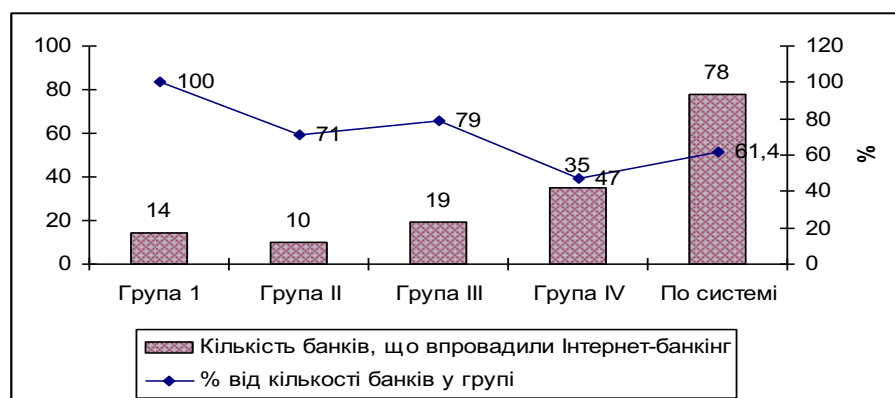


Рис. 2.3 Рівень впровадження інтернет-банкінгу банками України
Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що самий широкий функціонал (більше 40 опцій – від відкриття депозитів і переказів до покупки квитків та ведення домашньої бухгалтерії) у Приватбанку. 37 опцій налічується в системі Інтернет-банкінгу Першого Українського Міжнародного Банку, 35 – в Альфа-Банку. Одна з найпопулярніших послуг, що цікавить користувачів онлайн-банкінгу, - це можливість дистанційно оплачувати комунальні послуги. Більше 70% операцій - це грошові перекази, оплата комунальних послуг і поповнення мобільних телефонів (Додатки Р, С).

Значним потенціалом розвитку володіє мобільний банкінг (Додаток Т). Потенційні обсяги мобільних платежів настільки великі, що їх вартість знизиться найближчим часом. Повністю електронні трансакції, що здійснюються клієнтом в режимі самообслуговування і які мають високий рівень безпеки, значно знизять витрати емітентів і еквайрерів на обробку операцій. Крім того, заміщення значної частини готівкових платежів мобільними платежами також знизять витрати на обслуговування грошової маси. Зменшиться потреба в банкоматах, сховищах, перевезенні готівкових грошей, їх сортуванні, упаковці та ін., що в цілому призведе до зниження витрат і позитивно вплине на ефективність діяльності банків.

Завдяки тому, що мобільні технології створили сьогодні операційну інфраструктуру, якої не було ще декілька років тому, мобільний банкінг стає одним із найбільш перспективних напрямів розвитку ДБО. На сьогодні розрізняють два основних напрями розвитку мобільного банкінгу:

- 1) пропозиція банками-інноваторами своїм клієнтам керувати своїми коштами та платежами за допомогою мобільних додатків. Використання мобільних додатків дає можливість розподілу функціоналу на дрібні частини, що спрощує користування такими додатками широкого кола користувачів;

- 2) розрахунки за допомогою мобільних платежів. Це можуть бути: прямі Р2Р – перекази, адже на сьогодні 6 млрд. чоловік мають Р2Р-з'єднання, безконтактні платежі за допомогою вбудованих NFC-чипів.

Для банків освоєння віртуального простору дає багато переваг, перш за все це за рахунок економії витрат і підвищення ефективності. Дистанційне обслуговування

дозволяє суттєво скоротити витрати на оренду і обслуговування приміщень, зменшити чисельність персоналу, і відповідно витрати на заробітну плату. Завдяки економному онлайн-обслуговуванню банк може пропонувати більш вигідні умови, одночасно прискорюючи процес обробки банківської інформації, що сприяє залученню нових клієнтів та освоєнню нових ринків без відкриття додаткових офісів продажів. Міжнародний валютний фонд підрахував, що вартість ручної обробки трансакції у філії банку в середньому становить біля 1 дол., а вартість трансакції через інтернет – лише 1 цент.

У сучасних умовах оцінка ефективності впровадження та використання інноваційних систем ДБО все більше здійснюється з використанням ключових показників ефективності (KPI) в рамках управління ефективністю (Performance Management System) –, яка все частіше використовується замість системи управління за цілями (Management by Objectives - MBO). Насправді принципи, на яких базуються обидві системи, схожі, орієнтуються на систематизацію процесу управління відповідно до визначених цілей. Це дає можливість оцінити ефективність роботи співробітників, орієнтуючись на результат, що дозволяє підвищити ефективність окремих бізнесів та діяльності банків в цілому [183]. Як же співвідносяться системи KPI і BSM? Вважається, що KPI є інструментом реалізації BSM – моделі.

Керуючись концептуальними підходами оцінки ефективності інноваційної діяльності банків, визначеними в розділі 1, та розглядаючи ефективність як міру якості інноваційної діяльності банків, що сприяє покращенню фінансового стану та стабільному розвитку банку, підвищенню його конкурентоспроможності, ефективність інноваційних систем ДБО пропонуємо оцінювати з чотирьох позицій: впливу на діяльність банку, функціонування банківської системи, економіки та з боку клієнтів. При цьому ефективність інноваційної діяльності банків передбачає досягнення не тільки внутрішньої (ендогенної) ефективності, але й зовнішньої, екзогенної, пов'язаної з довірою до банку вкладників і кредиторів, іміджем та репутацією банку, а також впливом на економіку та фінансові потоки, що проявляється в таких значеннях: підвищенні потенціалу розвитку економіки;

підвищенні рівня ліквідності економіки; підвищенні оборотності грошових потоків та прискоренні економічних процесів; зростанні гнучкості управління фінансовими потоками; посиленні контролю держави за податками та валютними операціями; зростанні доступності бізнесу до глобальної фінансової інфраструктури (рис. 2.2).

Предметом наших досліджень є розгляд ефективності впровадження інноваційних систем ДБО з точки зору їх впливу на розвиток, стабільність та конкурентоспроможність банку.

Одним з найбільш поширених підходів до оцінки ефективності, є результативно-витратний підхід, згідно з яким економічна ефективність розглядається як відношення економічного ефекту (результату - чистого доходу, прибутку) до витрат ресурсів [29; 119; 127; 184-187], що зумовили отримання такого результату.

Сукупні витрати (СВ) на впровадження та функціонування системи дистанційного банківського обслуговування включають:

$$СВ = I_0 + I_{\text{міс}} \cdot T, \quad (2.8)$$

де

I_0 – початкові інвестиції;

$I_{\text{міс}}$ – щомісячні витрати на експлуатацію системи дистанційного обслуговування протягом періоду оцінки T .

$$I_0 = I_1 + I_2 + I_3 + I_4 + I_5 + I_6, \quad (2.9)$$

де

I_1 – вартість купівлі програмного забезпечення системи інтернет – банкінгу;

I_2 – вартість додаткового програмного забезпечення до системи інтернет – банкінгу (СУБД, веб-серверу, засобів крипто захисту тощо);

I_3 – вартість обладнання (серверів, автоматизованих робочих місць для співробітників підтримки та ін.);

I_4 – вартість мережевої інфраструктури (організація каналу виходу в інтернет, мережевого обладнання тощо);

I_5 – вартість інтегрування системи ДБО з інформаційними системами банку;

I_6 – вартість підбору і навчання персоналу.

Щомісячні витрати на експлуатацію системи дистанційного обслуговування I_{mic} включають:

$$I_{mic} = I_1 + I_2 + I_3 + I_4, \quad (2.10)$$

де

I_1 - витрати на підтримку системи;

I_2 – витрати на заробітну плату співробітників, що забезпечують роботу інтернет-банкінгу;

I_3 - витрати на оплату каналів зв'язку;

I_4 - непрямі витрати на забезпечення інтеграції ДБО з інформаційними системами банку.

Джерела доходів від надання послуг ДБО можна поділити на прямі і непрямі. До прямих належать щомісячна плата за користування сервісом, одноразова плата до підключення до сервісу для нових та існуючих клієнтів.

Використовуючи результативно-витратний підхід, Т. Шалига, Н. Циганова пропонують узагальнену формулу для визначення рівня операційної ефективності системи ДБО [186]:

$$E_{operational} = \frac{Q_{cl} \cdot P_{avr}}{C_{staff} + C_{traffic} + C_{property}} \quad (2.11)$$

де

C_{staff} – сукупна сума витрат на персонал: заробітна плата, мотивація та бонуси, витрати на навчання, відрядження тощо;

$C_{traffic}$ – сукупні витрати на зв'язок, амортизація програмного забезпечення та нестатичного обладнання (робочих місць тощо);

$C_{property}$ – витрати на нерухомість, що має відношення до офісів дистанційного обслуговування, поточні видаткові матеріали тощо;

Q_{cl} – загальна кількість клієнтів, що фактично скористалися послугами дистанційного банкінгу в періоді;

P_{avr} – середня прибутковість на одного клієнта, що корегується у періоді.

Такий підхід є більш теоретичним, оскільки складно розрахувати прибутковість на одного клієнта, що корегується у періоді, оскільки основну частину доходів складають непрямі доходи, що отримують від надання онлайновим клієнтам банківських послуг.

Отже, на сьогодні використовуються різні методи оцінки ефективності інноваційних банківських продуктів: фінансові, якісні, ймовірності, статистичні та ін. Досить поширеним є фінансовий, що базується на визначенні ефективності інвестицій в банківські інновації за такими показниками, як: чистий приведений дохід або чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма доходності або внутрішня норма рентабельності (IRR), строк окупності (PP), дохідність інвестованого капіталу (ROI) тощо. У кожного з них є свої переваги і недоліки. Тому всі показники доповнюють один одного і використовуються в сукупності, що дає більш повне розуміння економічного ефекту.

Водночас в сучасних умовах роль наведених показників, зокрема ROI, змінилась. Коли лише декілька місяців потрібно для того, щоб нова технологія зайняла домінуюче становище на ринку і змінила поведінку клієнтів, а цикл розробки і впровадження інновацій складає від 12 до 24 місяців (що характерно для більшості IT-підрозділів банків), вважається, якщо чекати поки банк досягне запланованого значення ROI, то він, як мінімум, на 3-4 роки відстане від своїх конкурентів. За 3-4 роки Facebook пройшов від повної невідомості до величезної популярності – мільярда користувачів [180, с. 21].

Підхід, що пропонується для оцінки ефективності ДБО полягає в розробці методики комплексної оцінки ефективності, з врахуванням, що основну роль при впровадженні ДБО відіграють непрямі доходи, отримані за рахунок зручного управління рахунком клієнта та доступу до рахунку в режимі «24x7x365» із будь-якої географічної точки, що дозволяє залучити нових клієнтів та дає можливість оперативно і ефективно управляти своїми коштами, сприяє збільшенню залишків на рахунках клієнтів, що в свою чергу збільшує ресурси банку і дозволяє отримати додатковий дохід від розміщення цих коштів у прибуткові активи – цінні папери, надані кредити.

Базуючись на системному підході ефективність впровадження ДБО розглядається в контексті покращення результативних показників діяльності банків, підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку. Комплексна методика оцінки ефективності інноваційних систем ДБО базується на результативно-функціональному підході, який поєднує оцінку розвитку функціонала дистанційного банкінгу та комплексний аналіз результативних показників діяльності банків, тобто оцінка ефективності впровадження ДБО включає 2 етапи:

I етап – оцінюється рівень розвитку функціоналу ДБО за вибраними критеріями;

II етап – проводиться комплексний аналіз результативних показників діяльності банків, рівень розвитку та перспективи, конкурентоспроможність та надійність банків, яких вони змогли досягнути завдяки впровадженню інноваційних систем ДБО.

Зауважимо, що постійно різними компаніями проводиться оцінка розвитку функціоналу Інтернет-банкінгу українських банків [210]. У 2013 році Інвестгазета оцінювала функціонал розвитку електронних сервісів і онлайн-банкінга за 10 критеріями (клієнтська база, її динаміка, наявність спеціальних мобільних додатків, інтерактивність, оперативність, представленість в соціальних мережах, функціонал інтернет-банкінгу, потенціал зростання). За її оцінками на першому місці за розвитком електронних сервісів і онлайн-банкінга був ПУМБ, хоча фахівцями і клієнтами прийнято вважати лідером Приватбанк.

Для оцінки ефективності впровадження та функціонування ДБО пропонується використовувати такі результативні показники як рівень трансакційних витрат, комісійних витрат, темпи зростання депозитної бази, рентабельність активів (табл. 2.29). Саме ці показники зазначалися при визначенні стадій розвитку ДБО.

Проведені розрахунки результативних показників за даними оприлюдненої банками фінансової звітності станом на 01.01.2014 р. показали, що банки з найвищим рейтингом за рівнем розвитку електронних сервісів і онлайн-банкінгу – Приватбанк і ПУМБ, дійсно мають найнижчий рівень трансакційних витрат і

найвищу рентабельність активів, що може свідчити про позитивний вплив розвитку електронних сервісів і онлайн-банкінгу на ефективність діяльності цих банків. Слід звернути увагу, що в ТОП- 8 входять банки, які мають різний рівень трансакційних витрат, зокрема в 2-3 рази вищий порівняно з Приватбанком і ПУМБ. Такі результати можуть бути обумовлені або неточністю методики, що використовувалася при оцінці розвитку електронних сервісів банків, а можливо тим, що в окремих банках ще тільки відбувається створення електронних сервісів і вони не використовуються на повну потужність. А як відомо, впровадження та розвиток інтернет-банкінгу вимагає значних витрат.

Таблиця 2.29

Оцінка розвитку та ефективності електронних сервісів і онлайн-банкінгу за допомогою результативно-функціонального підходу

№ з/п	Банки	Узагальнюючий показник розвитку електронних сервісів і онлайн-банкінга ¹	01.01.2014, %			
			Рівень трансакційних витрат	Рівень комісійних доходів	Темп зростання коштів клієнтів за три роки	ROA
1	ПУМБ	17,49	3,05	2,23	1,171	1,380
2	Приватбанк	16,74	3,11	1,68	1,256	0,980
3	АльфаБанк	15,66	4,81	1,89	1,101	0,047
4	Платинум Банк	14,51	13,8	0,32	1,626	0,770
5	Піреус Банк	14,18	10,40	1,35	1,101	-6,177
6	ВТБ Банк	13,95	4,48	2,04	0,920	-0,823
7	Банк Кредит Дніпро	13,73	5,48	1,87	0,790	0,000
8	УкрСиббанк	13,39	8,16	3,22	0,961	0,090
	По банківській системі	-	4,10	1,81	1,151	0,120

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності банків

У 2015 році Фінансовим клубом разом з Незалежною асоціацією банків України і FinMaidan було проведено щорічне дослідження «50 провідних банків України» за різними номінаціями, одна з яких була «Інтернет-банкінг», при розрахунку якого враховувалися такі показники: кількість клієнтів, що активували повний інтернет-доступ до управління рахунком, функціонал інтернет-банкінгу (можливість здійснювати платежі, поповнювати депозит, погашати кредит, отримувати квитанції в електронному вигляді, отримувати виписки по рахунку, оформлювати кредитні

¹ Результати обстеження «Інвестгазети»

заявки, можливість онлайн-переказу грошей на інший рахунок, відкритий в банку, можливість онлайн-переказу грошей на інший рахунок, відкритий в іншому банку, можливість здійснення SWIFT-переказів за допомогою інтернет-банкінгу, можливість зняття з банкомату грошей без карти, можливість оплати комунальних послуг); наявність мобільних додатків (для iOS, Android, Windows Phone) і адаптованого веб-сайту для відвідування з мобільних пристроїв (табл. 2.30).

Таблиця 2.30

**Перелік банків, що отримали найвищий рейтинг
в номінації «Інтернет-банкінг» на 01.01.2015 р.**

Місце в рейтингу	Банк	Можливість оформлення кредитних заявок на сайті банку	Можливість здійснення SWIFT-переказів через сайт банку	Наявність додатків для мобільних пристроїв			Адаптованість веб-сайту для відвідування з мобільних пристроїв
				iOS	Android	Windows Phone	
1	Приват банк	Так	Так	Так	Так	Так	Так
2	ПУМБ	Ні	Ні	Так	Так	Так	Так
3	Укрсоцбанк	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так
4	Альфа-банк	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так
5	Укрсиббанк	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так
6	Укрексімбанк	Ні	Ні	Так	Так	Ні	Так
7	ОТП банк	Так	Так	Так	Так	Ні	Так
8	Кредобанк	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так
9	Платинумбанк	Так	Ні	Так	Так	Ні	Так
10	Михайлівський	Так	Ні	Ні	Ні	Ні	Так

Джерело: Дослідження «50 провідних банків України» // <http://banksrating.com.ua/2015/41>

Лідером рейтингу вже традиційно став Приватбанк. Він єдиний з банків в Україні, в якого можна зняти гроші з банкоматів без карти, використовуючи інтернет-банкінг. Лише два банки з десятки лідерів надають користувачам можливість здійснювати SWIFT-перекази через веб-сайт банку. Банки активно розвивають лінійку додатків для мобільних пристроїв. Втім, далеко не всі сайти адаптовані для відвідування зі смартфонів і планшетів [187]. Слід звернути увагу, що за рейтингом «Інтернет-банкінг» досліджуваний нами банк «Аваль» не увійшов в десятку банків з найбільш розвинутим функціоналом інтернет-банкінгу.

Керуючись критеріями оцінки ефективності, наведеними в табл. 2.27, та стадії розвитку ДБО, на якій знаходяться банки України, пропонуємо оцінювати економічну ефективність впровадження інноваційних систем ДБО в банках України за такими показниками: темпи зростання активів, зміна ринкової позиції за активами

та коштами клієнтів, рівень трансакційних витрат та фінансовий результат (табл. 2.31).

Таблиця 2.31

Оцінка економічної ефективності 10 банків лідерів за рівнем розвитку функціоналу Інтернет-банкінгу

№	Банки	Темпи росту активів за три роки, %		Ринкова позиція за активами, %		Ринкова позиція за коштами клієнтів, %		Трансакційні витрати, %		Фінансовий результат, млн.грн.
		активів	кошти клієнтів	01.01.2012	01.01.2015	01.01.2012	01.01.2015	01.01.2012	01.01.2015	01.01.2015
1	Приватбанк	1,41	1,67	13,76	15,54	19,74	19,68	-3,50	-3,99	749
2	ПУМБ	1,02	1,38	3,31	2,69	4,15	3,41	-2,36	-3,44	54
3	Укрсоцбанк	1,20	1,55	3,81	3,67	3,38	3,13	-3,56	-5,44	-2662
4	Альфа-банк	1,31	1,88	2,65	2,79	2,24	2,51	-4,00	-4,65	-744
5	Укрсиббанк	0,80	0,99	3,12	2,00	4,12	2,43	-14,99	-7,79	-744
6	Укресімбанк	1,68	2,64	7,12	9,57	5,30	8,37	-1,36	-1,44	-9806
7	ОТП банк	0,94	1,87	2,16	1,63	1,75	1,95	-7,95	-11,37	-1999
8	Кредобанк	1,59	1,43	0,36	0,46	0,57	0,48	-42,85	-9,50	-281
9	Платинумбанк	1,90	2,21	0,36	0,54	0,60	0,79	-14,69	-9,57	52
10	Михайлівський				0,18	0,00	0,23			

Джерело: розроблено автором за даними фінансової звітності банків

Зауважимо, банки, що займають перші позиції (Приватбанк і ПУМБ) в рейтингу «Інтернет-банкінг», за результатами 2014 року забезпечили прибуткову діяльність (прибуток Приватбанку становив 749 млн.грн., ПУМБ – 54 млн.грн.) і мають нижчий рівень трансакційних витрат порівняно з банками конкурентами.

Сучасні підходи до оцінки ефективності все більше використовують теорію трансакційних витрат, відповідно до якої той банк є більш ефективним, який має нижчий рівень трансакційних витрат. Вважається, що найнижчий рівень витрат має банк, що наближається до стану рівноваги. Трансакційні витрати банку ПУМБ становлять 3,44% від активів (на 01.01.2012 – 2,36%), Приватбанку – 3,99% (3,50%), тоді як в іноземних банках, що займають в рейтингу за розвитком інтернет-банкінгу 3-5 позицію, трансакційні витрати значно вищі: в Укрсоцбанку (3 позиція) – 5,44%; Альфа-банку – 4,65%; Укрсиббанку – 7,79%. Практично всі банки, крім Укрсиббанку, за три останніх роки суттєво наростили свої активи і клієнтську базу. Зокрема, Приватбанк збільшив активи за три роки на 41%, а кошти клієнтів – на 67%, що дозволило банку зберегти п'яту частину ринку депозитів юридичних і фізичних осіб (19,68% від загальної суми по банківській системі).

Зауважимо, що розвиток Приватбанку здійснюється відповідно до моделі мультиканальної інтеграції, яка базується на синтезі розвитку віддаленого та традиційного банкінгу, що передбачає надання банківських послуг як з використанням віддаленого банкінгу, так і через відділення. Так, Приватбанк займає другу позицію за кількістю відділень (2909 од.) після Ощадбанку (4311 од.) і перше місце серед банків за кількістю банкоматів – 19498 од. (II місце банк «Аваль» - 2899 од.; III місце Ощадбанк – 1943 од.) [175; 176].

Отже, проведені дослідження засвідчили наявність зв'язку між рейтингом банків за розвитком інтернет-банкінгу та загальним рейтингом розвитку банків (табл. 2.32).

При розрахунку загального рейтингу розвитку банків враховувалися такі показники: розмір статутного капіталу, залучених коштів від фізичних і юридичних осіб, обсяг виданих позик, прибуток (збиток) за 2014 рік, показник ризику VAR, кількість населених пунктів, в яких є відділення банку; кількість відділень банку; кількість власних банкоматів; кількість зон обслуговування формату 24/7; кількість підключених POS-терміналів; сума балів, отриманих банком за участь в кожному з 13 рейтингів окремих фінансових послуг. Зауважимо, що рейтинг банків-лідерів за розвитком функціоналу інтернет-банкінгу співпадав із загальним рейтингом розвитку банків, або відрізнявся не більше, ніж на одну позицію. Так, для Приватбанку та Укресімбанку рейтинги співпали, для Укрсоцбанку, ПУМБ, Укрсиббанку, Альфа-банку, ОТП банк вони відрізнялися на одну позицію, а це свідчить, з одного боку, що на сьогодні розвиток банків значною мірою залежить від впровадження інноваційних технологій ДБО, а з іншого – менеджери банків-лідерів знаходять неочікувані рішення, нові фінансові моделі, які дозволяють цим банкам не тільки вижити, але й розвиватися на відміну від інших банків-конкурентів.

Отже, українські банки приділяють багато уваги каналам дистанційного обслуговування і самообслуговування користувачів банківських послуг. Найкращою ілюстрацією цього процесу стала поява першого в Україні банківського відділення, в якому зовсім немає співробітників – всі операції користувач може зробити сам.

Впровадження онлайн-послуг та самообслуговування залишаються в числі пріоритетних напрямів для українських банків, адже вони заощаджують не тільки час користувача банківської послуги, але й скорочують операційні витрати самого банку.

Таблиця 2.32

Рейтинги 10 провідних банків України

№	Банки	Місце за активами (2015)	Рейтинги розвитку банків		Рейтинг в номінації за розвитком функціоналу "Інтернет-банкінг"
			2014	2015	
1	Приватбанк	1	1	1	1
2	Укрсоцбанк	6	4	2	3
3	ПУМБ	12	6	3	2
4	Укрсиббанк	14	17	4	5
5	Ощадбанк	2	5	5	Не ввійшов в 10 банків в номінації "Інтернет-банкінг"
6	Укрексімбанк	3	10	6	6
7	Альфа-банк	9	11	7	4
8	ОТП банк	15	9	8	7
9	Райффайзен Банк Аваль	7	2	9	Не ввійшов в 10 банків в номінації "Інтернет-банкінг"
10	Укргазбанк	16	14	10	Не ввійшов в 10 банків в номінації "Інтернет-банкінг"

Джерело: Розроблено автором за даними джерела: 50 ведучих банків // <http://banksrating.com.ua/2015/41>

Висновки до розділу 2

1. Ефективна інноваційна діяльність банків має максимально спростити процедуру отримання клієнтами банківських послуг, з іншого боку, повинна сприяти збільшенню обсягів продажів, доходів, зниженню трансакційних витрат, зміцненню ринкової позиції, сприяти успішному вирішенню проблеми «прибутковість-ризик», покращенню результативних показників діяльності банків.

Системний аналіз існуючих методик оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків засвідчив, що вони недостатньо враховують

особливості інноваційної діяльності банків, переобтяжені значною кількістю показників, з яких окремі показники є недостатньо інформативними, базуються на суб'єктивній оцінці імовірності, значимості факторів. Більшість з цих методик стосуються оцінки ефективності окремого інноваційного проекту і базуються на інвестиційному підході, окупності інновацій і не передбачають оцінку діяльності банків з позиції стабільного розвитку банку, підвищення його конкурентоспроможності, результативності діяльності за допомогою використання системи підходів, методів, моделей і показників.

2. Ефективність інноваційної діяльності банків розглядається як індикатор загального стану та досягнення поставлених цілей розвитку банку, якісна характеристика результативності впровадження інноваційних систем. Розроблені науково-методичні підходи базуються на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах, які передбачають оцінку ефективності з позиції банку, банківської системи, економіки та клієнтів, та використання системи підходів, методів, моделей і показників для оцінки ефективності інноваційної діяльності банків.

Доведено, що оцінка ефективності інноваційної діяльності банків має відбуватися в контексті «прибуток-ліквідність-ризик», та у відповідності зі стратегічними напрямками розвитку банку, запропоновані науково-методичні підходи базуються на використанні модульної системи збалансованих показників ефективності (Balanced Scorecard, BSM-моделі), яка враховує причинно-наслідкові зв'язки, фактори досягнення результатів, взаємозв'язки з фінансовими результатами. При цьому показники, включені до BSM-моделі, мають відповідати таким вимогам як прозорість, гнучкість, уніфікованість, співвимірність та можливість інтегруватися з іншими показниками, тощо.

3. Розроблена модульна система збалансованих показників ефективності інноваційної діяльності банків (РОСКІ) включає 5 модулів: розвиток банку (Р); операційна ефективність діяльності банку (О); стабільність та мінімізація ризиків (С); конкурентоспроможність (К); інноваційна ефективність (І), що пов'язана з результативністю інноваційної діяльності банку та використання його потенціалу.

Коректність запропонованої модульної BSM-моделі полягає в тому, що кожний модуль включає однакову кількість показників, які мають узгоджений напрям змін, що дозволяє на підставі їх значень коректно визначати узагальнюючі показники ефективності інноваційної діяльності банку за окремими модулями та в цілому, порівняти результати з іншими банками та банківською системою. Відмінність запропонованої модульної BSM-моделі від існуючих полягає в її комплексності та інтегрованості, а також включенні показників розвитку та інноваційної ефективності.

4. Проведена експериментальна апробація запропонованої методики оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності для 2 найбільших банків України – Приватбанку та банку «Аваль» з використанням модульної BSC-моделі засвідчила, що Приватбанк має вищу економічну ефективність інноваційної діяльності порівняно з банком «Аваль». Обрана Приватбанком стратегія розвитку, що базується на активному впровадженні інновацій, дозволила банку забезпечити високі темпи зростання обсягів діяльності та лідируючі позиції на ринку банківських послуг, підтримувати на достатньому рівні операційну ефективність та здійснювати прибуткову діяльність. Тоді як обрана банком «Аваль» стратегія, що направлена на економію витрат, та недостатня активність на ринку інновацій призвели до втрати банком ринкової позиції. Банк «Аваль» за обсягом активів перемістився з другої позиції на 01.01.2005 р. на восьму позицію на 01.01.2015 р. І не увійшов в десятку банків за розвитком функціоналу інтернет-банкінгу.

5. Визначальним напрямом розвитку банків в сучасних умовах є активне використання інноваційних систем дистанційного банківського обслуговування як основної форми обслуговування клієнтів, яка дозволяє розширити та покращити якість клієнтської бази, результативні показники діяльності, зміцнити конкурентні позиції, підвищити доступність банківських послуг у віддалених регіонах, а також позитивно впливає на імідж банку, його позиціонування як високотехнологічного фінансового інституту. Дистанційне банківське обслуговування активно впроваджується в практику вітчизняних банків. Разом з тим до цього часу немає адекватного розуміння змісту дистанційного банкінгу, відсутня єдина класифікація

систем дистанційного банкінгу. Найчастіше використовується таке базове визначення дистанційного банкінгу як забезпечення можливостей для клієнтів банків отримувати віддалений доступ до своїх банківських рахунків через інформаційно – телекомунікаційні системи, тобто дистанційним обслуговуванням банку правомірно називати надання банківських продуктів/послуг за запитом клієнта без безпосередньої взаємодії клієнта з співробітником банку.

6. Обґрунтовано, що в умовах активного розвитку віддаленого банкінгу, процеси управління банківською діяльністю у високотехнологічних банках доцільно адаптувати до інформаційних технологій і систем на основі ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів. На сьогодні банки пропонують достатньо широкий спектр послуг з використанням технологій ДБО. Західні банки для вір-клієнтів пропонують до 2000 видів електронних послуг, в Україні банки-лідери з онлайн-обслуговування – до 30-40 послуг, з них найбільш поширені: інтернет-банкінг – надання послуг ДБО на основі банківської системи платежів через інтернет; мобільний банкінг - надання послуг ДБО з використанням мобільних технологій. Вважається, що в найближчі роки мобільні сервіси забезпечать максимальний приріст клієнтської бази банків.

7. В умовах зростаючої конкуренції, посилення вимог регулятора, постійних зовнішніх і внутрішніх загроз банки мають реалізовувати інноваційні стратегії розвитку та просування інноваційних онлайн-продуктів на ринку. Систематизація інформації щодо впровадження та розвитку інноваційних систем ДБО в українських та іноземних банках дозволила виділити чотири стадії переходу банків від традиційного до дистанційного обслуговування, кожній стадії відповідає свій рівень ефективності та показники, що його характеризують. Доведено, що українські банки, які впроваджують ДБО, перебувають в процесі переходу до другої стадії, Приватбанк, ПУМБ - в стані переходу від другої до третьої стадії, що підтверджується показниками зростання клієнтської бази та результативними показниками діяльності. Визначено фактори, що негативно впливають на розвиток та ефективність ДБО в українських банках - низький інноваційний потенціал багатьох банків, дефіцит власних фінансових та кадрових ресурсів для

впровадження інновацій, ризиковість і незахищеність операцій із вкладення коштів в інноваційні проекти, недосконалість законодавства тощо.

8. Об'єктивна оцінка ефективності впровадження інноваційних систем ДБО передбачає використання системи методів, найбільш поширеним серед яких є результативно-витратний. У роботі для оцінки ефективності впровадження інноваційних систем ДБО запропоновано використовувати функціонально-результативний підхід, який передбачає оцінку ефективності в два етапи: I етап – оцінюється рівень розвитку функціоналу ДБО за вибраними критеріями (функціональний); II етап – проводиться комплексний аналіз результативних показників діяльності банків, рівня розвитку, конкурентоспроможності та надійності банків, яких вони змогли досягнути завдяки впровадженню інноваційних систем ДБО (результативний).

9. Використання результативно-функціонального підходу дозволило встановити, що банки з найвищим рейтингом за рівнем розвитку електронних сервісів і онлайн-банкінгу – мають кращі показники ефективності - нижчий рівень трансакційних витрат і вищу рентабельність активів, що може свідчити про позитивний вплив розвитку електронних сервісів і онлайн-банкінгу на ефективність діяльності цих банків. Завдяки економному онлайн-обслуговуванню банк може пропонувати більш вигідні умови, одночасно прискорюючи процес обробки банківської інформації, що сприяє залученню нових клієнтів та освоєнню нових ринків без відкриття додаткових офісів продажів. Все це доказує, що для банків освоєння віртуального простору дає багато переваг, перш за все підвищення конкурентоспроможності завдяки економії витрат через отримання: мультиплікативного ефекту від використання нової технології або продукції; мережевого ефекту – корисність нових продуктів і зростання попиту на них з розширенням кола користувачів; ефекту швидкої та масштабної комерціалізації інновацій.

10. Аналіз сучасного стану, існуючих проблем і шляхів розвитку ДБО в Україні дозволяє висунути низку рекомендацій щодо активізації цього процесу. Основним завданням для українського Інтернет-банкінгу на сьогоднішній день є

завоювання довіри клієнтів. Банкам необхідно виробити стратегію продажів своїх online послуг через Інтернет, якісно демонструвати їх переваги, звернути увагу на забезпечення інформаційно-технологічної безпеки електронних послуг шляхом захисту комунікацій і транзакцій. Важливою складовою стратегії розвитку інтернет-банкінгу повинна стати розробка фінансових і законодавчих документів, які б ефективно регулювали і підтримували розвиток інноваційних систем ДБО.

Основні положення розділу узагальнено у наукових працях автора [105; 106; 160; 211 – 215].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ

3.1. Ризик-орієнтований підхід до оцінки ефективності банківських інновацій

Розвиток банків на новій інноваційній основі передбачає високий ступінь застосування банківських інновацій, що дозволить підвищити конкурентоспроможність, досягнути максимальних темпів оновлення інноваційних технологій, збільшити обсяги високотехнологічних банківських послуг і отримати додаткові доходи. Разом з тим інноваційна діяльність в більшій мірі, ніж інші види діяльності, пов'язана з ризиками, що призводить до зниження ефективності інноваційної діяльності. Повна гарантія позитивного результату практично відсутня. Тому при оцінці ефективності важливого значення набуває правильна кількісна оцінка інноваційного ризику в діяльності банку та співставлення з отриманими прямими і непрямими ефектами. Наразі, розглядаючи економічну ефективність інноваційної діяльності банків, не завжди враховуються ризики і невизначеність, непередбачуваність очікуваного результату від впровадження нових продуктів і технологій, організаційних рішень, що не дозволяє об'єктивно оцінити ефективність інноваційної діяльності і прийняти обґрунтовані управлінські рішення. Втім, ефективність інноваційної діяльності банків – це не тільки здатність зекономити певну кількість праці, часу, ресурсів і грошових коштів, але й успішне розв'язання конфліктних цілей «прибуток-ліквідність-ризик».

В епоху «економіки знань» реалізація інновацій є важливим фактором досягнення конкурентних переваг, що змушує банки підвищувати ефективність та постійно пропонувати нові продукти. Тільки завдяки постійним впровадженням інновацій банки зможуть покращити свою ринкову позицію, підвищити результативність діяльності, зменшити витрати, зберегти і залучити нових клієнтів. Основна проблема будь-яких банківських інновацій – це забезпечення їх

ефективності, яка значною мірою залежить від інноваційних ризиків, пов'язаних з розробкою, впровадженням та комерціалізацією інновацій.

Науковці по-різному класифікують інноваційні ризики. В загальному вигляді ризик в інноваційній діяльності прийнято визначити як ймовірність втрат, що виникають при вкладанні банком коштів в створення нових продуктів, послуг, технологій, які, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку, а також при вкладенні коштів в розробку управлінських інновацій, які не принесуть очікуваного ефекту [130, с. 277]. Найбільш часто до інноваційних ризиків відносять: науково-технічні, правового забезпечення патентного захисту проекту; помилкового вибору інноваційного проекту; незабезпечення інноваційного проекту фінансуванням; маркетингові; невиконання господарських договорів; посилення конкуренції; пов'язані з недостатнім рівнем кадрового забезпечення, з забезпеченням прав власності на інноваційний проект та ін. [3, с. 108], тобто розглядаються фактори і джерела ризиків, що виникають на кожній стадії інноваційного процесу.

Натомість А. Садчиков всі ризики інноваційного проекту класифікує на три групи: антропогенні, виробничі і комерційні [216]. Антропогенні ризики обумовлені людським фактором. Виробничі ризики виражаються в можливості появи відхилень характеристик створюваного продукту від запланованого. Комерційні ризики пов'язані з ймовірністю виникнення відхилень економічних характеристик проекту від запланованих та розглядає їх на трьох рівнях: мікрорівні – функціонування даного проекту в рамках загальної діяльності установи; мезорівні – функціонування установи на ринку; макрорівні – функціонування ринку в рамках всієї економіки.

Відмічаючи, що банківський інноваційний ризик є комплексним і включає специфічні ризики, пов'язані з інноваційним процесом, та ризики, характерні для традиційної діяльності банку [217], прийнято виділяти такі основні фактори, що впливають на інноваційний ризик: невизначеність цілей розвитку та його інноваційної політики; неврегульованість на законодавчому рівні інноваційної банківської діяльності; високу залежність від зовнішнього середовища та вплив конкуренції, професійний рівень фахівців та недостатнє розуміння власників і топ-

менеджерів в забезпеченні інноваційного розвитку банку та ін. З урахуванням зазначених факторів Г. Балянт, А. Ситнікова виділяють такі основні види ризиків, що виникають в процесі інноваційної діяльності банків [217]:

- ризик помилкового вибору інноваційного проекту (причини: хибність самої нової ідеї, некоректне визначення конкурентної стратегії організації тощо);
- ризик незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування, що взагалі ставить під загрозу його виконання;
- маркетингові ризики, ризики збуту інноваційної продукції;
- ризики посилення конкуренції, коли у процесі виконання інноваційного проекту на ринку несподівано можуть з'явитися компанії-конкуренти, що займаються аналогічними розробками, або вже готові функціональні замітники нової продукції;
- ризики, що пов'язані із забезпеченням прав інтелектуальної власності на результати інноваційної діяльності.

На практиці нижчим ступенем інноваційного ризику володіють проекти, пов'язані з удосконаленням існуючого продукту або технології, які передбачають винятково просування готових інновацій. Значно вищим ризиком характеризуються інноваційні проекти, орієнтовані на поширення нових продуктів і технологій.

Зазначені ризики скоріше можна назвати факторами, що впливають на інноваційні ризики, з якими, як правило, пов'язують операційний, стратегічний і юридичний ризик, а також ризик втрати репутації та ризик ліквідності [206].

Зауважимо, що інноваційна діяльність банків передбачає процес, пов'язаний зі створенням, впровадженням і використанням інновацій з метою підвищення конкурентоспроможності та максимального задоволення послугами потреб клієнтів, удосконалення організації і технологій банківської діяльності за мінімально можливих витрат та отримання на цій основі позитивного економічного, стратегічного і соціального ефектів за допустимого інноваційного ризику, який, як правило, оцінюють з позиції можливих втрат від інноваційної діяльності. З огляду на зазначене та базуючись на міжнародних стандартах, інноваційний ризик банку розглядається як наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу,

недоотримання очікуваного ефекту (вигоди), який виникає при вкладенні банком коштів у створення нових продуктів, послуг, технологій, розробку управлінських інновацій, які можуть не знайти очікуваного попиту на ринку через несприятливе сприйняття клієнтами, персоналом, здійсненими прорахунками при проектуванні та впровадженні інновації, неадекватністю стратегії і політики впровадження інновацій, непередбачених подій, що відбулися на ринку.

З огляду на зазначене, при оцінці ефективності важливого значення набуває правильна кількісна оцінка ризиків у діяльності банків та співставлення з отриманими доходами, тобто на основі аналізу «прибуток-ризик». Досить поширеним є визначення впливу ризиків на реальну доходність проекту за такою формулою [3, с. 108]:

$$I = B \div C \cdot P_t \cdot P_c \quad (3.1)$$

де

I – реальна доходність проекту;

B – прибуток, який планується отримати;

C – витрати на проект;

P_t – ймовірність технологічного успіху;

P_c – ймовірність комерційного успіху.

Ризик, властивий для проекту, оцінюється як: $1 - P_t \cdot P_c$

Для того, щоб оцінити економічну ефективність інноваційної діяльності банків та виміряти інноваційні ризики, визначити, наскільки банк є фінансово надійним не тільки сьогодні, але й у майбутньому, спрогнозувати можливі перспективи інноваційного розвитку, необхідні нові підходи до управління ризиками та ефективністю інноваційної діяльності, які б враховували особливості впровадження банками новітніх технологій та обсяги наданих інноваційних послуг, ризики за цими операціями та їх прибутковість. Існуючі на сьогодні форми звітності, в т.ч. і фінансова звітність банків, не містять даних про їх інноваційну діяльність, а стосуються традиційних операцій банків, в основному залучення

коштів та вкладення їх в активні операції, формування резервів за активними операціями, дані про кореспондентські відносини банків тощо.

При розгляді факторів і джерел інноваційного ризику банків основними є задоволення потреб клієнтів і захист їхніх інтересів, що можливо за дотримання одночасно ризик-орієнтованого і клієнтоорієнтованого підходів (рис. 3.1).

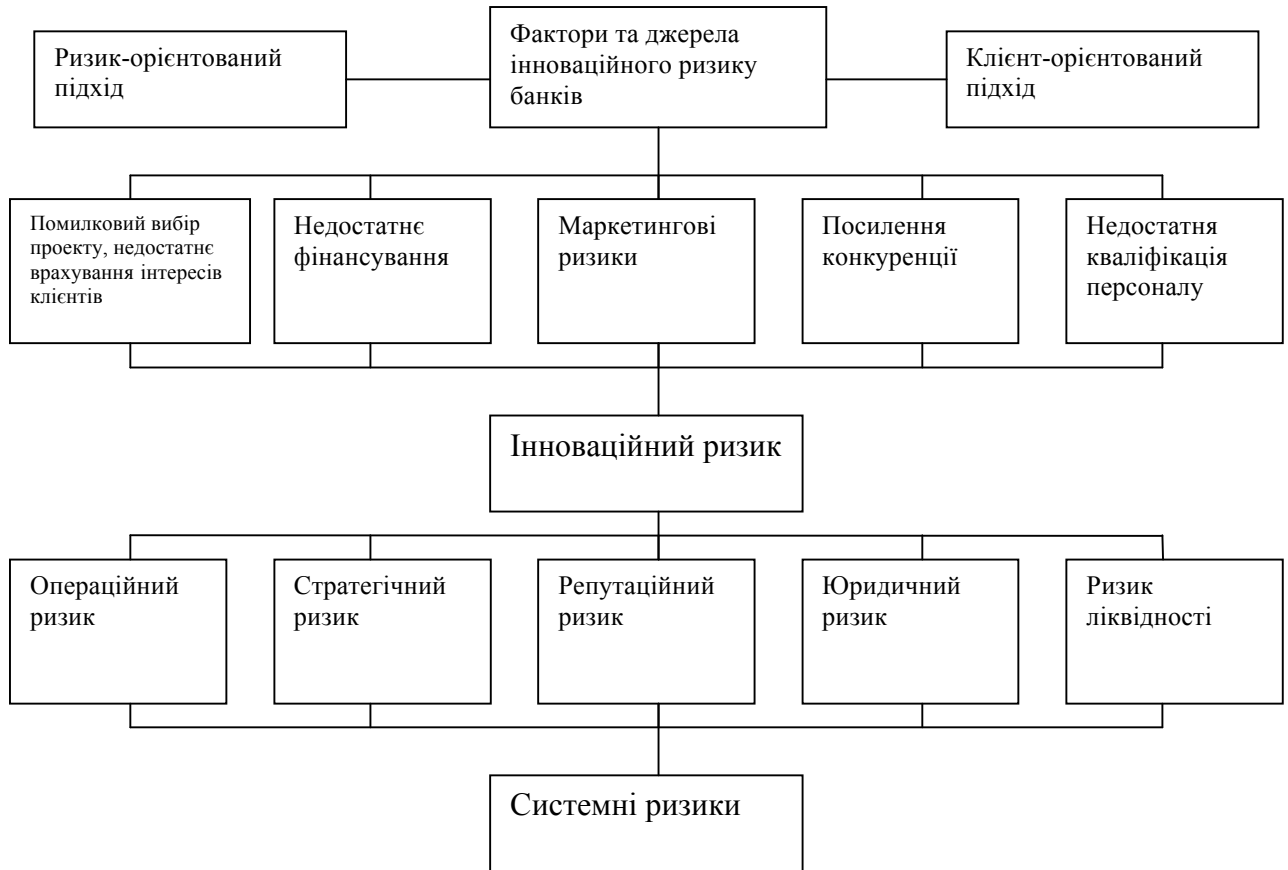


Рис. 3.1. Фактори та джерела інноваційного ризику банків

Джерело: розроблено автором

Незважаючи на те, що наявність інноваційного ризику в діяльності банків не заперечується ні науковцями, ні практиками, наразі інноваційний ризик не включається окремою складовою до типових банківських ризиків, визначених Базельським комітетом банківського нагляду (5 ризиків) і Постановами Національного банку України № 361 і № 104 (9 банківських ризиків). Втім вважається, що впровадження інновацій не призводить до виникнення нових видів банківських ризиків, але розширює склад чинників і породжуваних ними джерел компонентів типових банківських ризиків і викликає зміщення профілів ризиків, характерних для банківської діяльності [188, с. 47]. Завдання управління

інноваційними ризиками полягає в тому, щоб агрегований ризик не збільшувався, який має формуватися на основі ієрархічної моделі банківських ризиків, що включає три рівні: I рівень – це типові банківські ризики; II рівень – це компонентні ризики, до яких включається й інноваційний ризик і який впливає на профіль типових банківських ризиків; III рівень – системні ризики, що виникають внаслідок впливу неконтрольованої зміни профілю типових банківських ризиків у процесі впровадження та використання інновацій, підвищення як окремих типових банківських ризиків, так і їх сукупності, що може призвести до зростання системного ризику.

Базельський комітет наголошує на необхідності використання інтегрованого підходу до управління ризиками [218], контроль яких має бути невід'ємною частиною загальної системи управління ризиками банку і враховувати специфіку інноваційних продуктів та послуг, загальний профіль ризиків, операційну структуру і корпоративну культуру управління інноваціями, тобто повинні бути змінені підходи до побудови систем управління ризиками з врахуванням особливостей інноваційної діяльності (табл. 3.1).

Зауважимо, що на сьогодні основні інновації в банківській діяльності пов'язані з технологіями дистанційного банкінгу. Базельський комітет з банківського нагляду визначив принципи з управління ризиками при наданні банківських послуг в електронному форматі [219], які включають: принципи для ради директорів і правління банку; принципи для вибору і адекватного функціонування засобів забезпечення безпеки; принципи для підвищення значимості управління ризиками. Базельські принципи є основою при побудові банками комплексних систем управління ризиками електронного банкінгу, без яких вся подальша робота щодо ідентифікації, аналізу, оцінки і мінімізації ризиків втрачає сенс. Зауважимо, що в Україні регулятивні норми відстають від змін, пов'язаних з впровадженням технологій дистанційного обслуговування клієнтів та ризик-орієнтованого підходу.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика систем управління ризиками
електронного банкінгу**

Традиційна система управління ризиками електронного банкінгу	Система управління ризиками з врахуванням вимог Базельського комітету
Керівництво банку усвідомлює важливість кредитного (формування резервів), ліквідності, валютного і процентного ризиків (вплив на надходження (P&L), капітал)	Керівництво банку усвідомлює необхідність інтегрованого підходу до управління ризиками, пов'язаними з впровадженням технологій електронного банкінгу, та їх впливу на профіль ризиків, характерних для банків
Тільки аудитори та ризик-менеджери цікавляться ризиками, пов'язаними з впровадженням технологій електронного банкінгу	Кожний співробітник, задіяний в процесі, зацікавлений в контролі ризиків бізнесу
Кожний підрозділ виконує виключно свої завдання. Завдання фронт-офісу залучити максимально клієнтів, а контроль має виконувати бек-офіс	Оцінка і контроль ризиків бізнесу повинні бути сфокусовані, скоординовані і передбачати контроль з боку вищого керівництва
Відсутність політики контролю ризиків, пов'язаних з впровадженням технологій електронного банкінгу	Впровадження інтегрованої системи управління і контролю ризиків
Необхідно перевіряти діяльність і виявляти ризики бізнесу, а потім вже на них реагувати, тобто, як такий, відсутній превентивний контроль	Необхідно передбачати і упереджувати ризики бізнесу, постійно моніторити можливі нові джерела ризику
Безвідповідальність та недостатній професійний рівень співробітників – основна причина ризиків	Неефективно побудовані процеси – основне джерело ризику

Джерело: розроблено автором

До основних ризиків, пов'язаних з впровадженням систем електронного банкінгу, відносять операційний, юридичний, стратегічний, репутаційний та ризик ліквідності [188; 198; 220]. Науковцями і практиками вважається, що при впровадженні технологій електронного банкінгу основним є операційний ризик, який є причиною 60% випадків переривань бізнес-процесів, які класифікуються в такому співвідношенні: технологічні збої — 20%, помилки процесів — 40%, помилки персоналу — 40% [188, с. 70]. У зв'язку з вважається, що в умовах інтернетизації та глобалізації діяльність сучасного високотехнологічного банку має базуватися на принципі «Знай свої технології».

Банкам, що активно впроваджують ДБО, включаючи електронний банкінг, в процесі стрес-тестування необхідно розглядати такі сценарії:

- зовнішній вплив (пожари, аварії і т.п.);

- збої в роботі систем енергопостачання;
- внутрішні і зовнішні шахрайства;
- помилки персоналу (навмисні і ненавмисні);
- збої в роботі бізнес-процесів та обслуговуванні клієнтів;
- збої в роботі телекомунікаційних систем;
- порушення процесів обробки і зберігання даних [206].

Водночас слід зазначити, що при використанні технологій електронного банкінгу велика кількість нових, нетипових для традиційної банківської діяльності джерел банківських ризиків не враховується з усіма негативними наслідками для банків і їх клієнтів. Ті та інші в такій ситуації опиняються незахищеними від нових загроз, оскільки можуть впроваджуватися недостатньо надійні, «невідпрацьовані» технології електронного банкінгу та банківські автоматизовані системи, що їх реалізують.

Незалежно від того, якого виду систему ДБО використовує банк (як мінімум це буває 3–4 системи), такі системи стають для банку своєрідними «віртуальними воротами» для доступу з «кіберпростору» локальної або глобальної мережі до інформаційно-процесингових ресурсів банку, до його фінансових активів. Надійність банківської діяльності, що здійснюється через такий простір, безпосередньо залежить від того, наскільки банк здатний управляти ризиками, що виникають при використанні ДБО. Якщо керівництво банківської установи, що впроваджує ДБО, недостатньо повно уявляє ризики, що приймає на себе банк, то ризики будуть зростати і можуть призвести до фінансових втрат та зниження надійності банків.

При цьому власне технологічний аспект вважається «вторинним», оскільки не так важливо, яким саме шляхом викрадаються фінансові кошти — за допомогою банкоматного шахрайства, через систему інтернет-банкінгу, за рахунок застосування якогось варіанту фішингу, фармінгу і тому подібне, — важливо те, що гроші зникають саме в інформаційному контурі ДБО банку з причин недостатнього врахування нових джерел типових банківських ризиків і управління ними в банку.

У зв'язку з цим виділяються три основні «системні» фактори, що обумовлюють виникнення нових джерел компонентів банківських ризиків, а саме [193]:

1) виникнення у банку клієнтів нового типу, які часто фактично самі відіграють роль операціоністів або близькі до них. При цьому чим більшу свободу дій банк надасть клієнтові у рамках ДБО і чим легші умови обслуговування для нього створить, тим більше проблем такий клієнт може створити для банку. Зауважимо, що самі клієнти також не захищені від ризиків, шахрайських технологій;

2) залучення третьої сторони, зокрема провайдерів, для забезпечення формування і підтримання функціонування систем ДБО, включаючи інтернет - провайдерів, операторів мобільного зв'язку, платіжні системи і тому подібне. Проблема полягає в тому, що результати «з'ясування» правових відносин, які виникають між агентами віддаленої інформаційної взаємодії, майже повністю залежать від високих технологій, а фахівці у сфері таких технологій і права часто говорять «на різних мовах»;

3) потенційна доступність банківських автоматизованих систем для несанкціонованого доступу і мережевих атак. За наявності недоліків в мережевому захисті і «дір» в периметрі безпеки банківська автоматизована система стає доступною для вірусних, хакерських, крєкерських та інших атак, «досягнення цілей» яких означає реалізацію усіх банківських ризиків, пов'язаних з цим варіантом банківської діяльності. Широке поширення інтернет-технологій разом з інтенсивним використанням для банківської діяльності мережі інтернет і мережевих ресурсів, що надаються у зв'язку з цим, вимагає управління банківськими ризиками, що виникають при використанні ДБО [195]. Це в свою чергу означає, що традиційні процеси управління банківською діяльністю у високотехнологічних банках доцільно адаптувати до банківських інформаційних технологій і систем на основі ризик - орієнтованого підходу.

При впровадженні інноваційних систем ДБО існує загроза зростання стратегічного ризику внаслідок недосконалого стратегічного плану інноваційного розвитку банку і неможливістю досягнення стратегічних цілей у зв'язку з відсутністю або незабезпеченням в повному обсязі необхідними ресурсами

(фінансовими, матеріально-технічними, людськими) і невиконанням організаційних заходів щодо надання інноваційних послуг; великими витратами на впровадження і використання інноваційних систем, що робить їх недозавантаженими, нерентабельними і недоцільними до впровадження; помилками при виборі видів послуг інтернет-банкінгу або технічних рішень, що їх реалізують тощо. Це призводить до некупності інноваційних систем інтернет-банкінгу і зростання не тільки стратегічного, але й репутаційного та операційного ризиків. Зауважимо, що відповідно до рекомендацій Базельського комітету стратегічний ризик розглядається в структурі операційного ризику, який включає такі категорії: ризик персоналу; ризик систем і технологій, ризик бізнес-процесів, ризик зовнішнього середовища функціонування банку.

В українській практиці електронного банкінгу було немало випадків прорахунків. Типова ситуація, пов'язана з реалізацією компонентів стратегічного ризику, може розвиватися як ненавмисна атака типу флуд-атака (flood - attack), при цьому її причинами можуть бути як недостатня продуктивність автоматизованої системи і системи електронного банкінгу, так і відсутність контролю характеристик динаміки розвитку систем дистанційного обслуговування, помилки в розрахунках необхідної пропускної спроможності каналів (ліній) зв'язку, що призводить до зростання не тільки стратегічного, але й правового та репутаційного ризиків і зростання незапланованих витрат на здійснення технічної реконструкції.

Причинами виникнення репутаційного ризику можуть бути фінансові втрати, обумовлені негативною громадською думкою, що формується до банку через невиконання (порушення) ним зобов'язань перед клієнтами, що призводить до їх втрати, відтоку коштів і упущеної вигоди, судових позовів, порушення банківської таємниці (конфіденційності інформації) і тому подібне. Причинами цього стають недоступність, непрацездатність, неповна функціональність, ненадійність, небезпека автоматизованих систем банку, включаючи хакерські дії. Тобто за вищенаведеними ознаками репутаційний ризик можна віднести до операційного в контексті категорії ризик зовнішнього середовища функціонування банку.

Характерним ризиком для інноваційної діяльності є юридичний ризик, що є наслідком можливих порушень банком положень нормативно-правових документів, які регламентують банківську діяльність, та/або законодавчої невизначеності окремих аспектів надання банківських послуг, що призводить до фінансових втрат та зниження ефективності інноваційних систем.

Впровадження інновацій супроводжується також зростанням ризику ліквідності через зростання волатильності залишків на депозитних рахунках і можливих значних відтоків коштів і кібератак (хакерських атак) на систему безпеки банку, а також через зростання нефінансових ризиків (стратегічний, операційний, юридичний, репутаційний), загроза або реалізація яких спричиняє зниження ліквідності банку.

Отже, ефективність інноваційної діяльності банків залежить від управління ризиками, що при цьому виникають, і перш за все операційним ризиком, який відповідно до вимог Базеля II включає стратегічний, юридичний, репутаційний і має бути врахований при розрахунку нормативу адекватності регулятивного капіталу. Складність полягає в тому, що в Україні чинним законодавством і нормативно-правовими актами НБУ не встановлено вимоги щодо кількісної оцінки операційного ризику, в т.ч. і операційного ризику, що виникає при впровадженні інноваційних систем, та врахування його при розрахунку нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2), що робить українські банки незахищеними від операційних ризиків.

Необхідність підвищення ефективності управління операційним ризиком в банках України обумовлена тим, що останнім часом операційний ризик набув зростання і матеріалізувався у значних втратах, в т.ч. внаслідок впровадження все більш складних інноваційних систем дистанційного банкінгу, інтернаціоналізацією банківської діяльності, управлінням банківськими операціями в умовах невизначеності. Науковці і практики вважають, що 15-20% сукупного операційного ризику пов'язана з інноваційною діяльністю банків.

У зв'язку з цим важливого значення набуває кількісна оцінка операційного ризику. Відповідно до рекомендацій Базеля II передбачено три методи для

вимірювання величини операційного ризику в міру зростання складності і чутливості до нього: метод базових індикаторів (Basic Indicator Approach, BIA), стандартизований підхід (The Standardized Approach, TSA) та підхід поглиблених вимірів (Advanced Measurement Approach, AMA) [221; 222]. Кожний з цих підходів дозволяє визначити капітал, необхідний для покриття операційного ризику. Банк самостійно вибирає яким методом скористатися. При цьому банкам, що активно здійснюють міжнародні операції, а також банкам зі значним операційним ризиком рекомендується використовувати більш складний варіант, ніж метод базових індикаторів.

Порівняльні характеристики трьох методів наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Порівняння трьох методів для розрахунку вимог до капіталу
під операційний ризик**

Параметр порівняння	BIA	Стандартизований підхід	AMA
Необхідність згоди регулятора для використання методу	Не потрібна	Не потрібна	Необхідна
Вимоги до управління операційним ризиком	Основні вимоги	Основні вимоги + додаткові для TSA	Основні вимоги + квантитативні вимоги для AMA
Порядок розрахунку капіталу на покриття операційного ризику	Визначає регулятор	Визначає регулятор	Формують фінансові установи
Вимога щодо поділу на бізнес-лінії	Немає	Так	Так
Можливість зниження вимоги до капіталу на суму страхування операційного ризику	Немає	Немає	Так, за певних умов

Джерело: розроблено автором за даними джерел [220; 221; 222].

При використанні методу BIA розмір капіталу на покриття операційного ризику (Operational Risk Capital — *ORC*) розраховується за такою формулою:

$$ORC = \alpha \cdot GI \quad (3.2)$$

де

$\alpha = 15\%$ - фіксоване значення, встановлене Базельським комітетом;

GI – середньорічний валовий чистий дохід за останніх три роки (валовий чистий дохід = (+) процентний дохід; (-) видатки на відсотки; (+) надходження від зборів і комісій; (-) видатки на збори й комісії, (+) прибуток і/або збиток від фінансової діяльності, (+) прибуток від акцій і часток; (+) інші операційні доходи).

Стандартизований підхід є більш складним і краще відображає реальний ризик банку. При використанні цього методу банк поділяє свою діяльність на вісім бізнес-ліній. Для кожної бізнес-лінії встановлюються вимоги до капіталу. Для окремих бізнес-ліній установлені різні коефіцієнти β з врахуванням рівня їх ризиковості (табл. 3.3).

$$K_{STA} = \sum_{i=1}^8 GI_i \cdot \beta_i \quad (3.3)$$

де

K_{STA} – вимога до капіталу на покриття операційного ризику;

GI - валовий дохід банку з кожної бізнес-лінії;

β - бета-коефіцієнт для кожної бізнес-лінії.

Вимога до капіталу визначається множенням коефіцієнта і валового доходу для даної бізнес-лінії.

При використанні АМА-моделі (удосконаленого методу) для підвищення чутливості до ризику, крім восьми бізнес-ліній, застосовується сім видів збитків при операційному ризику (Додаток У).

Комбінуючи бізнес-лінії й тип збитку, виникає певна матриця. Для кожної комбінації бізнес-лінії і типу збитку розраховується потреба в капіталі. Загальний обсяг потреби в капіталі для покриття операційного ризику розраховується як сума окремих вимог до капіталу за кожною комбінацією бізнес-лінії і типу збитку. Окремі автори вважають, що цей метод міг би відображати ризик банку якнайкраще [222, с. 91]. Відповідно до вимог Базельського комітету банки, що займаються міжнародними операціями або мають високі ризики, мають застосовувати сучасні методи оцінки операційного ризику, тобто в Україні це стосується перш за все банків I групи.

Таблиця 3.3

Розподіл діяльності комерційних банків на бізнес-лінії

Вид банківської діяльності		Коефіцієнт β_1 , %
Інвестиційна діяльність банків	Корпоративні фінанси (Corporate finance)	18
	Торгівля і продаж (Trading & Sales)	18
Банківська діяльність	Роздрібна банківська діяльність (Retail banking)	12
	Комерційна банківська діяльність (Commercial banking)	15
	Платежі і розрахунки (Payment and settlement)	18
	Агентські послуги (Agency services)	15
Інша діяльність	Управління активами (Asset management)	12
	Роздрібні брокерські послуги (Retail brokerage)	12

Джерело: Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk, Лютий 2003 <http://www.bis.org> ; Базельський комітет банківського надзора. Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches, June, 2011

Кожний з цих підходів дозволяє визначити капітал, необхідний для покриття операційного ризику. Банк самостійно вибирає яким методом скористатися. При цьому банкам, що активно здійснюють міжнародні операції, а також банкам зі значним операційним ризиком рекомендується використовувати більш складний варіант, ніж метод базових індикаторів.

Розрахунок розміру капіталу за методом VIA на покриття операційного ризику банків України здійснюється за даними фінансової звітності банків (табл. 3.4).

Недоліком методу базових індикаторів і стандартизованого підходу є те, що вони передбачають лінійну залежність втрат від фактору ризику, тоді, як правило, це нелінійна залежність. Крім того, показник ризику спотворюється під впливом бізнес-циклу (під час спаду знижується, на підйомі – зростає).

Проведені розрахунки за методом VIA показали, що можливі втрати банківського сектору України від операційного ризику можуть становити 11850 млн.грн., або 6,3% від регулятивного капіталу

Таблиця 3.4

**Розрахунок капіталу за методом ВІА на покриття
операційного ризику банків України, млн.грн.**

Показники	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
Процентні доходи	113 334	113 352	117 547	129 932	151 257
Процентні витрати	61 409	59 506	68 204	80 881	97 171
Чистий процентний дохід	51 925	53 846	49 343	49 051	54 086
Комісійні доходи	15 270	18 473	21 161	24 974	28 276
Комісійні витрати	2 660	3 072	3 080	3 975	4 889
Чистий комісійний дохід	12 610	15 401	18 081	20 999	23 387
Результат від торговельних операцій	2 207	3 993	3 231	3 304	15511
Валовий чистий дохід	66 742	73 240	70 655	73 354	92 984
Середній дохід за три останні роки			70212	72416	78998
Капітал на покриття операційного ризику, розрахований за допомогою методу ВІА			10532	10862	11850

Джерело: розраховано автором за даними джерела [231].

Відповідно до рекомендацій Базельського комітету наглядовий орган може дозволити банку скористатися методом ASA, якщо банк переконає, що цей метод дає більш точні результати. Методика розрахунку капіталу під операційний ризик така ж сама, як і для стандартизованої методики (TSA), але включає тільки 2 види діяльності: комерційне кредитування і роздрібні послуги (операції з фізичними особами). За цими бізнес-процесами замість валового чистого доходу, як індикатора ризику, використовуються надані кредити (середнє значення за три роки), помножені на коефіцієнт 0,035, а значення β - коефіцієнтів для цих бізнес-процесів залишаються таким ж самими, як і для стандартизованої методики.

Альтернативний стандартизований метод (ASA) є досить простим, конкретизованим за видами діяльності і надає стабільні прогнози протягом бізнес-циклу. До того ж для його розрахунку є необхідна інформація у фінансовій звітності банків України, що оприлюднюється.

Відрахування капіталу на покриття операційного ризику за методом ASA щодо операцій з кредитування юридичних і фізичних осіб розраховується за такою формулою:

$$ORC_i = \beta_j \cdot m \cdot K_j \quad (3.4)$$

де

ORC_i – розмір відрахувань з капіталу на покриття операційного ризику за операціями з фізичними та юридичними особами;

β_i – коефіцієнт для кредитних операцій з фізичними та юридичними особами;

K_i – середнє значення виданих кредитів за три останні роки;

$m = 0,035$ – встановлений коефіцієнт.

Проведені розрахунки для банківського сектору України за методом ASA показали, що потреба в капіталі на покриття операційного ризику станом на 01.01.2015 р. становила 5489 млн. грн. (Додаток Ф), тобто в 2,2 рази менше порівняно з капіталом за методом ВІА (11850 млн. грн.) (рис. 3.2).

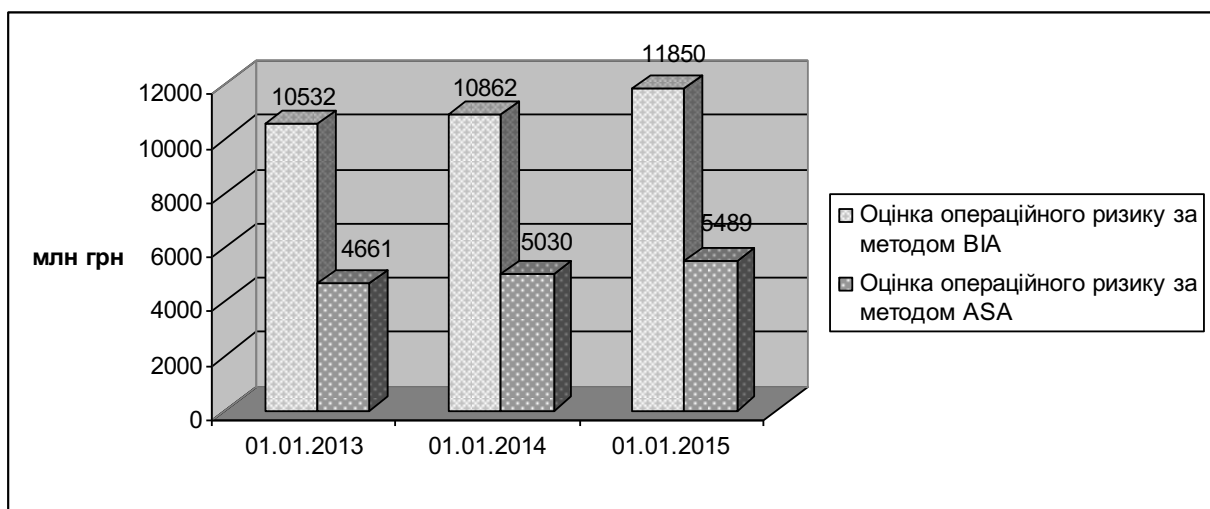


Рис. 3.2. Оцінка операційного ризику банківського сектору України за методами ВІА і ASA

Джерело: розроблено автором

Зауважимо, що валовий чистий дохід, який використовується у ВІА і в стандартизованому підході – це тільки показник схильності банку до операційного ризику. У банків з низькою маржею/прибутковістю можлива недооцінка потреби в капіталі під операційний ризик за методом ВІА, що спостерігається в останні роки в Україні, зокрема в банках, які не можуть забезпечити ефективного управління активами і пасивами.

Відповідно до Базеля II операційний ризик має враховуватися при розрахунку нормативу адекватності регулятивного капіталу. Здійснені нами розрахунки показали, що значення нормативу Н2 для банківської систем, у разі врахування

операційного ризику, знизиться станом на 01.01.2015 р. з 15,6 до 14,2%, тобто на 1,4 в.п. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Фактичне та розрахункове значення нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2) для банківської системи України, в %

Назва	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
Норматив Н2 відповідно до Інструкції № 368	18,06	18,26	15,6
Розрахункове значення нормативу Н2 з врахуванням операційного ризику	16,32	16,65	14,21

Джерело: розроблено автором

За результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що в умовах економічної рецесії більш об'єктивну оцінку операційної ризику дозволяє отримати метод базових індикаторів ВІА, тоді як в умовах високих темпів зростання кредитного портфеля – метод АСА. Зауважимо, що при розрахунку ефективності впровадження інноваційних систем ДБО прийнято враховувати, що втрати від операційного ризику можуть досягати до 20% від загального операційного ризику банку [188]. Результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що для банківської системи України вони можуть становити 2370 млн.грн.

Розглянуті підходи мають за мету вимірювання операційного ризику з різним ступенем чутливості, а отже покращення управління цим ризиком. Насправді, операційний ризик може бути ефективно контрольованим лише у випадку, якщо він ідентифікований, виміряний, оцінений та належним чином управляється. Поряд з цими методами вимірювання Базельський комітет розробив принципи управління операційними ризиками. Згідно з якими банк повинен мати чітко визначену функцію управління операційним ризиком та підрозділ, що відповідає за створення і реалізацію системи управління цим ризиком. Ця система повинна бути включена до щоденного управління ризиками банку і має бути об'єктом адекватних звітів та періодичних аудиторських перевірок.

3.2. Інтегральна оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності банків

Інноваційна діяльність залежить від обраної банком інноваційної стратегії та політики і є складним, комплексним процесом, що пронизує всі функціональні сфери – планування, наукові дослідження, розроблення проектів, впровадження, маркетинг, і який пов'язаний із запровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і банківських технологій, вдосконалення організації з метою посилення і розширення клієнтської бази та підвищення ефективності і конкурентоспроможності банку.

Сучасний інноваційний розвиток банків характеризується такими тенденціями:

- впровадження багатоканального обслуговування клієнтів, що поєднує традиційні канали та дистанційне банківське обслуговування, при цьому призначення філії/відділення, серед інших різних каналів, зазнає суттєвих змін;

- віртуалізація та інтернетизація, створення віртуальних банків, використання віртуальних валют (Bitcoin, Litecoin, Ripple, Namecoin, NXT тощо), що дозволяє знизити трансакційні витрати та надає нові можливості для бізнесу з перенесенням економічної активності в інтернет;

- автоматизація і самообслуговування, гарантування інформаційної безпеки, що дозволяє не тільки заощадити час користувача, але й скоротити операційні витрати самого банку;

- глобалізація фінансових ринків, що створює можливості для доступу до ринків капіталу в режимі онлайн, що дозволяє банкам успішно конкурувати на міжнародних ринках завдяки використанню технологій інтернет-банкінгу;

- перехід банків на модель everyday banking, яка базується на використанні інноваційних технологій ДБО та постійних контактах з клієнтами в режимі 24/7;

- активна взаємодія з клієнтами, перехід від продукторієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу;

– використання систем інтелектуального аналізу даних для пошуку зв'язків та створення знань, що надає банку можливості ведення ефективного і конкурентоспроможного бізнесу;

– зростання ролі інтелектуального капіталу в забезпеченні інноваційного розвитку банку, зміни у кваліфікації працівників: консультант, спеціаліст з трансакцій та консультацій, фінансовий аналітик тощо;

– вдосконалення організаційної структури банків, оптимізація філійної мережі та впровадження інноваційних концепцій розвитку філій/відділень, основою яких виступає взаємодія клієнта банку з банківським співробітником та ефективність діяльності філії/відділення з врахуванням, що вони є більш функціональними і інноваційними;

– впровадження систем управління ефективністю, що базуються на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах, використанні BSC – моделі та KPI, оптимальному використанні фінансових, людських, та матеріальних ресурсів;

– впровадження інтегрованого підходу до управління ризиками, контроль яких має бути невід'ємною частиною загальної системи управління ризиками банку і враховувати специфіку інноваційних продуктів та послуг;

– створення нових банківських продуктів (послуг) з врахуванням потреб клієнтів та на базі нових технологій;

– впровадження ринкових інновацій, що забезпечать насиченість ринку інноваційною продукцією, задоволеність потреб в інноваційних банківських продуктах і послугах, розробка поведінкових моделей;

– створення ефективних механізмів управління інноваційною діяльністю банку, зокрема організаційної форми щодо створення, освоєння і комерціалізації нововведень, та використання економіко-математичних методів для прийняття управлінських рішень.

Натомість забезпечення ефективної інноваційної діяльності банку передбачає підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкової позиції, що означає максимальну реалізацію інноваційних продуктів і послуг з метою задоволення потреб споживачів) за мінімальних витрат на їхнє розроблення, впровадження,

комерціалізацію за допустимих ризиків і отримання на цій основі оптимального прибутку. Ефективність інноваційної діяльності визначається також досягнення стратегічних цілей.

Водночас реалізація інноваційної стратегії розвитку банків значною мірою залежить від правильного вибору інновацій та формування ефективного портфеля, який має базуватися на таких критеріях відбору банківських інноваційних проектів [156]:

- зовнішні критерії: правова забезпеченість проекту та його несуперечливість діючому законодавству, вплив на проект перспективних змін у законодавстві, потенційна реакція суспільної думки, вплив регіональних відмінностей, що особливо важливо для національних та міжнародних банків;

- критерії відповідності цілям та стратегії банку: сумісність проекту із загальною та інноваційною стратегіями, відповідність вимогам щодо ризиків діяльності, вплив на стійкість позиції банку у разі відхилення параметрів проекту від запланованих або у разі його повної невдачі;

- виробничі критерії: необхідність технологічних нововведень та розробки програмного забезпечення, наявність персоналу відповідної кваліфікації, перспективність застосування результатів проекту у майбутніх розробках;

- фінансові критерії: розмір необхідних ресурсів, очікуваний розмір прибутку, стартові витрати, наявність фінансів в потрібні моменти часу тощо;

- ринкові критерії: відповідність проекту потребам ринку та існуючим каналам збуту, ймовірність комерційного успіху, оцінка дій конкурентів тощо.

Розглядаючи комплексно інноваційну діяльність, разом з тим наведені критерії недостатньо враховують порівнянність витрат капітального характеру і результатів, що відносяться до різних моментів часу, стадій інноваційного процесу, а також визначені вище пріоритетні напрями реалізації вітчизняними банками інноваційної політики.

В умовах автоматизації банківської діяльності банки активно розробляють внутрішнє програмне забезпечення, що є відображенням конкуренції за інноваційні продукти та високу якість обслуговування клієнтів, раціоналізацію підготовки

звітності та роботи бек-офісу. Зауважимо, що у більшості випадків банки виступають не інноваційними лідерами, а імітаторами, що пристосовують сторонні винаходи для власних потреб. Тому основними видами витрат банків у процесі розробки нововведень стають витрати на придбання технологій та обладнання, на збирання, аналіз та відбір інформації, маркетингові дослідження, консалтингове обслуговування.

Характерною особливістю інноваційної діяльності комерційних банків є взаємопов'язаність інновацій. Вона проявляється, зокрема, у тому, що впровадження сучасних інформаційних технологій відкриває шлях до створення нових банківських продуктів та технологій обслуговування клієнтів. Прикладами останніх є:

- NFC-чіпи як новий інструмент ідентифікації та здійснення платежів;
- PFM або персональне фінансове управління (Personal finance management) як метод управління фінансами клієнта, надаючи йому якнайшвидше інформацію про його фінансовий стан та наслідки його фінансової поведінки;
- мобільний банкінг як новий канал обслуговування клієнтів;
- інтеграція із соціальними медіа, тощо.

Оцінка результативності інноваційних проектів відбувається, як правило, за двома напрямками. З одного боку, оцінюється вплив їх впровадження на досягнення стратегічних цілей банку, а з іншого – витрати, що необхідні для досягнення очікуваного ефекту. Проте дуже складно знайти спосіб практичної, реальної оцінки результату впровадження інновацій, який отримав би загальне визнання та був придатним для використання більшістю банків.

Проведені нами дослідження свідчать, що більшість банків України, особливо найбільших, розглядають підвищення ефективності інноваційної діяльності як основу їх стабільного розвитку на майбутнє. Втім на сьогодні немає єдиного підходу до оцінки ефективності інноваційної діяльності банку. Більшість методик стосуються оцінки не інноваційної діяльності банку в цілому (т. зв. загальної, інтегральної ефективності), а превалює інвестиційний підхід щодо оцінки ефективності окремих інноваційних проектів (індивідуальної ефективності) за допомогою методики оцінки ефективності вкладення інвестицій, використовуючи

такі показники: чиста приведена вартість (чистий дисконтований потік) – NPV (Net Present Value); індекс рентабельності інвестицій – PI (Profitability Index); термін окупності інвестицій – PP (Payback Period); дисконтований термін окупності інвестицій – DPP (Discounted Payback Period) тощо. Тобто оцінка ефективності інновацій здійснюється аналогічно інвестиційним проектам і враховує, як правило, ефективність розроблення і впровадження окремих інновацій.

Порівняння зазначених показників для різних інноваційних проектів дозволить визначити, який з них є ефективніший (див. параграф 1.3). Прикладом може бути оцінка ефективності впровадження ПАТ «Кредобанком» інноваційного проекту з побудови Центру обробки даних (ЦОД) [209]. Для ефективної мережевої інфраструктури вперше в масштабах СНД було використане обладнання Cisco Nexus 7000. Важливим етапом реалізації проекту стало введення Дата Центру в експлуатацію та кваліфіковане навчання ІТ-персоналу банку з підтримки обчислювальних підсистем ЦОД. Проведені розрахунки показників ефективності показали, що загальний дисконтований період окупності складає 5 років (точніше – 4,8 років або 57,6 місяців). Незважаючи на плани банку окупити інвестиції за 3-4 роки, показник все одно свідчить про достатню ефективність вкладень банку, враховуючи вигоди, які надає ЦОД. Чиста приведена вартість (NPV) проекту складає 7580 тис. грн. ($NPV > 0$), тобто проект банку доцільний, з точки зору реалізації. Внутрішня норма дохідності (IRR) складає 48,47%. Оскільки IRR більше r – ставки дисконтування (40%) для даного проекту ($48,47\% > 40\%$), то побудова ЦОД є економічно вигідною справою для ПАТ «Кредобанку». Індекс рентабельності інвестицій (PI), що розраховується як співвідношення суми дисконтованих грошових потоків до початкових інвестицій, для проекту складає 115,9% ($> 100\%$), що свідчить про його економічну ефективність.

Зауважимо, що інвестиційний підхід не враховує всіх етапів інноваційного процесу і не дозволяє в цілому оцінити ефективність інноваційної діяльності банків.

Комплексно підійти до оцінки ефективності дозволяє використання показника Х-ефективності, котрий відображає відхилення від граничного рівня ефективності банку [131]. Так, за Х-ефективності інноваційна діяльність банку вважається

ефективною, якщо за наявних ресурсів і найкращих із доступних технологій надано максимально можливий обсяг банківських послуг. Складність застосування показника X-ефективності для банків України обумовлена відсутністю необхідної інформації для розрахунків. Ні банки, ні Національний банк не оприлюднюють інформації про дані, що включаються до рівняння регресії, зокрема про ціну залучених ресурсів, ціну праці та ціну розвитку, а також дані, на підставі яких, можна розрахувати ці показники.

При використанні X-ефективності інноваційна діяльність банку вважається ефективною, якщо за наявних ресурсів і найкращих із доступних технологій надано максимально можливий обсяг інноваційних банківських послуг. На відміну від класичної концепції, X-ефективність розглядає умови, коли ресурси не перерозподіляються в системі, наприклад, не перенаправляється на кредитування, а їхній заданий набір використовується для інноваційної діяльності. X-ефективність не враховує можливість якнайкращого використання цих ресурсів у інших сферах діяльності.

Для оцінки X-ефективності інноваційної діяльності банків пропонуємо використовувати лінійне програмування або лінійну оптимізацію – метод досягнення найліпшого результату (найбільшого доходу або найменших витрат) – цільова функція (3.5) за обмежених ресурсів – трудових, фінансових, матеріальних, інформаційних тощо (3.6). Цільова функція має вигляд:

$$f(x) = \sum_{j=1}^n c_j x_j = c_1 x_1 + c_2 x_2 + \dots + c_n x_n \quad (3.5)$$

за обмежень:

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} x_j \leq b_i \text{ при } i = 1, 2, \dots, m. \quad (3.6)$$

де

x_j – вид інновації (іноваційний проект);

c_j – доходність від впровадження j -ї інновації;

a_{ij} – норма i -го виду витрат на j -у інновацію;

b_i – обсяг можливих ресурсів i -го виду.

Основним змістом впровадження та використання інноваційних систем є боротьба за отримання конкурентних переваг, а основна стратегічна мета – зниження трансакційних витрат (і, як додаткова ціль, в окремих випадках, отримання вигідних каналів дистрибуції), основний засіб – впровадження інноваційних технологій, спрямованих на отримання інноваційної ренти за чотирма конкретними напрямками: мобільність, зниження готівкового обігу, підвищення лояльності споживача, інтероперабельність (англ. interoperability – здатність до взаємодії) – це здатність продукту або системи, інтерфейси яких повністю відкриті, взаємодіяти і функціонувати з іншими продуктами чи системами без яких-небудь обмежень доступу і реалізації.

При оцінці економічної ефективності все частіше використовується теорія трансакційних витрат, (англ. – transaction cost theory), авторами котрої виступають такі вчені, як Р. Коуз, К. Ерроу, О. Уільям та інші. В основі цієї теорії лежить припущення, що будь-яка дія в економічному контексті насамперед пов'язана з витратами. Ефективний той, хто має нижчі трансакційні витрати, і знаходиться ближче до рівноваги. Більш конкурентоздатними і ефективними вважаються ті банки, що впроваджують інновації і мають нижчий рівень трансакційних витрат.

Проаналізуємо, чи впливає інноваційна діяльність банків на рівень трансакційних витрат банків України [105; 215]. Для цього розрахуємо рівень трансакційних витрат по кожній групі банків та по банківській системі.

Щодо українських банків, то проведені розрахунки показали негативну тенденцію зростання трансакційних витрат в цілому по банківській системі та по банках I-III груп. Так, у 2014 році порівняно з 2013 роком трансакційні витрати у цілому по банківській системі підвищилися з 4,2% до 4,4% до активів, по банках I групи – з 3,8% до 4,2%; II групи – з 4,2% до 4,4%; III групи – з 5,7 до 6,0%. Натомість в банках в IV групі вони різко зменшилися з 5,0 до 4,2%, що свідчить про підвищення ефективності діяльності банків цієї групи (табл. 3.6). Одна з можливих причин високого рівня трансакційних витрат банків можлива через низький рівень впровадження інновацій, в т.ч. і технологій дистанційного обслуговування, використання яких супроводжується скороченням трансакційних

витрат через непотрібність підтримання високовитратних відділень і скорочення чисельності працюючих.

Таблиця 3.6

**Динаміка трансакційних витрат в розрізі груп банків України
за 2009 – 2014 роки**

Група банків	Рівень трансакційних витрат, % до активів					
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Група 1	3,9	3,8	4,5	4,1	3,8	4,2
Група 2	4,7	4,7	5,6	4,5	4,2	4,4
Група 3	4,6	5,1	5,6	5,7	5,7	6,0
Група 4	4,9	6,0	5,2	5,4	5	4,2
Усього	4,2	4,2	5,3	4,4	4,2	4,4

Джерело: розроблено автором

Як раніше зазначалося, при впровадженні інновацій значну роль відіграють непрямі ефекти, які вимагають нетрадиційних підходів до їх оцінки. Одним з поширених непрямих методів оцінки ефективності є використання єдиного інтегрального показника [223, с. 308-333], який розраховується за допомогою показників, що характеризують результативність інноваційної діяльності банків і мають однаковий напрям змін. Інтегральний показник ефективності виконує роль незалежного експерта, оскільки розраховується за єдиними правилами, одними і тими методами та надає керівництву банку узагальнюючу оцінку про результати інноваційної діяльності та її вплив на результативні показники діяльності і надійність банку.

Ефективність – це показник результативності, що розраховується з врахуванням ризиків та конкурентоспроможності проекту. Загальну оцінку конкурентоспроможності інноваційних технологій прийнято визначати, використовуючи комплексний показник (K_{nc}) – конкурентну привабливість системи, який розраховується як добуток коефіцієнта функціональної наповненості системи (K_{fn}) та коефіцієнтів її комплексності (K_{kc}), модульності (K_{mn}) та інтегрованості (K_{ic}) [208]:

$$\hat{E}_{\bar{e}i} = \hat{E}_{oi} + \hat{E}_{\bar{e}n} + \hat{E}_{ii} + \hat{E}_{\bar{s}n} \quad (3.7)$$

Значення коефіцієнта конкурентної привабливості інноваційного проекту більше одиниці вказує на перспективу отримання економічного ефекту від його реалізації за рахунок підвищення клієнтської активності. Такий підхід використовує бінарну систему і не враховує вартісні показники: витрати на впровадження інноваційного проекту та отримані доходи.

Заслуговує на увагу підхід до оцінки ефективності з використанням моделі динамічного нормативу ефективності, що дає змогу реалізувати системний підхід до визначення ефективності та описати у формалізованому вигляді не лише стан (статичний аналіз), але й зміни в часі (динамічний аналіз) [224].

Розглядаючи ефективність інноваційної діяльності банків в широкому розумінні як в цілому покращення діяльності банків, та з огляду на те, що будь-які управлінські рішення щодо інноваційного розвитку банків позначаються на динаміці показників, що характеризують «прибуток-ліквідність-ризик», підвищення конкурентоспроможності та стабільний розвиток, то для розрахунку інтегрального показника ефективності інноваційної діяльності банків (E) запропоновано використовувати показники динаміки (темп зростання) фінансових показників, на які прямо або опосередковано впливають результати інноваційної діяльності:

- активи банку: характеризують розвиток банку, зміцнення ринкової позиції (K_a);
- кошти клієнтів: інноваційна діяльність банків, як правило, супроводжується зростанням клієнтської бази (K_k);
- рентабельність діяльності: залежить від результативності інноваційної діяльності (K_{ROA});
- комісійні доходи: пов'язані з наданням інноваційних послуг (K_{kd});
- показник надійності: обчислюється як $(1 - RI)$, де RI – рівень ризику.

Інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності банків (E) обчислюється за формулою (3.8):

$$E = \sqrt[5]{K_a \cdot K_k \cdot K_{ROA} \cdot K_{kd} \cdot (1 - RI)} \quad (3.8)$$

У разі, якщо інтегральний показник ефективності (E) приймає значення більше “1”, інноваційну діяльність банку можна вважати ефективною (врахувавши динаміку змін цього показника), якщо менше “1” - не ефективною.

Оскільки 2008 і 2014 роки були кризовими для банківської системи України, то для дослідження та порівняння взято 2007 і 2013 роки. Інтегральна оцінка ефективності інноваційної діяльності банків України за окремими складовими (п'ятикутник ефективності) для 2007 і 2013 років представлена на рис. 3.3. Площина п'ятикутника свідчить про величину інноваційного ефекту. Як свідчать дані рисунку, ефективність інноваційної діяльності банків в 2013 році була нижчою порівняно з 2007 р. Інтегральний показник ефективності інноваційної діяльності банків України, розрахований за даними фінансової звітності банків України за 2013 рік, становить 0,432 (для 2007 р. – 3, 786). Низьке значення інтегрального показника ефективності для 2013 року обумовлене зниженням рівня рентабельності діяльності банків та високими ризиками в їх діяльності. Використання п'ятикутника ефективності для 2014 року є некоректним через збитковість банківського сектору України.

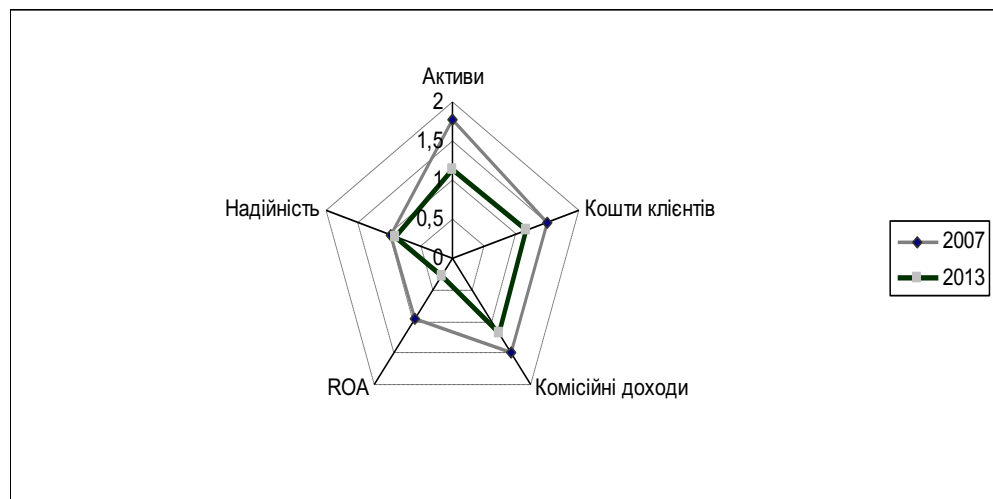


Рис. 3.3. Інтегральна оцінка ефективності інноваційної діяльності банків України

Джерело: розраховано автором за даними джерела [231]

Зауважимо, що використання єдиного інтегрального показника має здійснюватися у поєднанні з іншими підходами до оцінки ефективності інноваційної

діяльності банків, які дозволять визначити фактори підвищення ефективності інноваційної діяльності банків.

У літературі наводяться різні економіко-математичні методи та моделі, обґрунтовується доцільність їх використання для визначення границі ефективності. Однак відсутні реальні обчислення і аналіз результатів, отриманих за допомогою цих методів. Розглядаючи ефективність як міру якості інноваційної діяльності, основний критерій якої вимірюється за допомогою використання певних показників, нами запропоновано підхід до оцінки ефективності інноваційної діяльності банків за даними фінансової звітності з використанням кореляційно-регресійного аналізу, побудови економетричної моделі базуючись на гіпотезі (припущенні), що розвиток інноваційних систем супроводжується скороченням трансакційних витрат через непотрібність підтримання високовитратних відділень, скорочення працюючих внаслідок розвитку самообслуговування та автоматизації процесів.

Крім скорочення трансакційних витрат та зростання комісійних доходів, інноваційний розвиток банків супроводжується розширенням клієнтської бази і відповідно ресурсів банків, які вони використовують для нарощування активних операцій, що дозволяє банкам отримати конкурентні переваги. Проведений кореляційний аналіз за даними фінансової звітності генеральної сукупності банків за 2014 рік свідчить про наявність правильних зв'язків між динамікою обсягів діяльності, результативних показників і рівнем трансакційних витрат банків України. Зростання обсягів діяльності супроводжується зниженням трансакційних витрат і покращенням результативних показників. Це підтверджується наявністю тісного зворотного кореляційного зв'язку між трансакційними витратами та такими показниками як комісійні доходи ($r = - 0,891$), кошти, залучені від юридичних осіб ($r = - 0,819$), кошти, залучені від фізичних осіб ($r = - 0,917$) і загальні активи банків, не скориговані на резерви ($r = - 0,915$) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Коефіцієнти парної кореляції взаємозв'язку показників розвитку банків України

	Y	X1	X2	X3	X4	X5
Y	1	-0,891	-0,819	-0,917	-0,915	-0,892
X1	-0,891	1	0,769	0,861	0,829	0,856
X2	-0,819	0,769	1	0,792	0,928	0,920
X3	-0,917	0,861	0,792	1	0,906	0,932
X4	-0,915	0,829	0,928	0,906	1	0,957
X5	-0,892	0,856	0,920	0,932	0,957	1

Джерело: розраховано автором

Регресійна модель для банківської системи має такий вигляд:

$$Y = -0,649X_1 - 0,007X_2 - 0,041X_3 - 0,019X_4 + 0,132X_5 - 72048,317, \quad (3.9)$$

$$R^2 = 0,915;$$

де

Y - трансакційні витрати;

X₁ – комісійні доходи;

X₂ – кошти, залучені від юридичних осіб;

X₃ – кошти, залучені від фізичних осіб;

X₄ – загальні активи;

X₅ – грошові кошти та їх еквіваленти.

R² – коефіцієнт детермінації.

Для банків I групи регресійна модель має такий вигляд:

$$Y = -0,227X_1 - 0,022X_2 - 0,056X_3 - 0,006X_4 + 0,02X_5 - 985340,36 \quad (3.10)$$

$$R^2 = 0,890;$$

Зауважимо, що коефіцієнти β для банківської системи і банків I групи приймають один і той же напрям змін тільки приймаючи різні значення.

Для банків II, III, IV груп банків подібної регресійної залежності не існує, про що свідчить низьке значення коефіцієнтів детермінації: для банків II групи R² = 0,299; для III групи R² = 0,428; для IV групи R² = 0,259, що може свідчити про недостатню ефективність діяльності банків цих груп та необхідність процесів консолідації.

Згідно з моделлю (3.9) зростання комісійних доходів на 1000 грн. супроводжується зниженням трансакційних витрат по банківській системі на 649 грн., а це означає, що впровадження інновацій і збільшення банківських послуг, зокрема, використання інноваційних технологій сприятиме не тільки збільшенню доходів, а й зниженню трансакційних витрат і підвищенню ефективності діяльності банків. Водночас слід звернути увагу на зворотний зв'язок між обсягами діяльності та рівнем трансакційних витрат та наявністю прямого зв'язку з обсягами грошових коштів та їх еквіваленти.

Зауважимо, що в економетричному аналізі важливу роль відіграє наявність мультиколінеарності в моделі [225], для виявлення якої використовувався алгоритм Феррара-Глобера, який містить три види статистичних критеріїв, на підставі яких перевіряється мультиколінеарність: усього масиву незалежних змінних (χ^2); кожної незалежної змінної (F – критерій Фішера); кожної пари незалежних змінних (t – критерій Стьюдента). За наведеним алгоритмом гіпотеза про наявність мультиколінеарності в моделях (3.9; 3.10) не підтверджується, тобто моделі є адекватними і можуть використовуватися для аналізу, прогнозування та управління.

Отже, вимірювання кореляційно-регресійного зв'язку між основними фінансовими показниками діяльності банків дає змогу кількісно оцінити вплив факторів на результативні показники та визначити напрями підвищення ефективності та покращення фінансового стану банків, запобігти проявам негативним явищ.

3.3. Перспективи інноваційного розвитку банків в контексті концепції Банк 3.0

В умовах зростаючої конкуренції, посилення вимог регулятора, постійних зовнішніх і внутрішніх загроз, банки повинні постійно реалізовувати нові стратегії розвитку і просування на ринку, які б забезпечили ефективність, конкурентні переваги, стабільність і зростання. За таких умов основне завдання інноваційної діяльності полягає в тому, щоб перетворити потреби суспільства в нові можливості

для прибуткового ведення бізнесу [21, с. 42-43]. Саме на активній взаємодії банку і клієнта будуються стратегії Банк 2.0 і Банк 3.0, відповідно до яких основними рисами банку майбутнього є орієнтація на розвиток високотехнологічних продуктів і послуг, інноваційна інтернет-направленість, орієнтація на мобільні технології та інтеграція із соціальними медіа.

Для визначення тенденцій інноваційного розвитку банків було проведено порівняльний аналіз концепцій традиційного банкінгу, Банк 2.0 і Банк 3.0 за такими критеріями: розвиток філій/відділень, призначення банкоматів, розвиток самообслуговування, використання соціальних мереж, робота з каналами надання банківських послуг, використання сучасних технологій. Зауважимо, що концепція організації банківського бізнесу Банк 2.0 [180] базується на використанні в роботі сучасних технологій, направлених на побудову тісних взаємовідносин з клієнтами. Головним завданням є створення довіри, що досягається за допомогою постійної взаємодії зі споживачами банківських послуг, використання технологій Web 2.0, роботу з соціальних мережах. Клієнти не придуть до банку, якщо банк не буде вивчати їх поведінку та її моделювати. Зауважимо, що у літературі деякі автори помилково ототожнюють поняття Банк 2.0 і Web 2.0. Концепція Банк 2.0 хоча і включає переваги використання технологій Web 2.0 (нові підходи та інструменти для розробки веб-сайтів, Інтернет-банкінгу, обміну інформацією між банком і користувачами, залучення клієнтів до створення контенту), однак не обмежується лише перевагами Web 2.0, а навпаки концентрується на інноваційних технологіях в цілому (можливості Інтернету, мобільного банкінгу, мобільних платежів, терміналів самообслуговування, безконтактних технологій, використання біометрії) та детальному аналізу поведінки сучасного клієнта.

Банк 3.0 [179], або цифровий банк [253] – це сучасний банк, для якого характерні такі тенденції:

- 1) мобільні комунікації;
- 2) соціальні технології;
- 3) необмежені пропускні здатності мереж, величезні обсяги зберігання даних та їх обробки, завдяки використанню хмарних сховищ і обчислень, здійснення

моделювання грошових потоків і кредитних послуг, обробка Big Data (інформаційних масивів великого обсягу з високою швидкістю зростання);

4) API-інтерфейси, співробітництво з конкурентами;

5) інтелектуальний аналіз даних - складна обробка даних для пошуку зв'язків між різними розрізненими фрагментами даних;

6) використання нової моделі банківського бізнесу BaaS - Banking as a Service, що передбачає перетворення банкінгу в компонентний бізнес, конструктор. Багатокомпонентний банк - основа BaaS-методу, при якому складні банківські додатки існують у вигляді веб-сервісів.

Головною особливістю концепції Банк 3.0 є мобільність. Мобільний банкінг – повноцінне фінансове обслуговування за допомогою планшетів і смартфонів), включає в себе мобільні платежі (спрощення розрахунків), прямі P2P-платежі, безконтактні платежі за допомогою вбудованих NFC-чіпів, геолокацію споживачів і надання пропозицій щодо можливих послуг за місцем споживання, мобільні гаманці та інші інструменти зберігання коштів, віртуальні гроші тощо.

Для сучасного цифрового банку електронний канал обслуговування стає спільною платформою для всіх інших каналів взаємодії: мобільного, по телефону, через Інтернет, у відділеннях. Багатоканальність обслуговування клієнтів доповнюється омніканальністю. Впроваджується проактивна випереджаюча взаємодія з клієнтами в різних життєвих ситуаціях, замість реактивного обслуговування у відділення банку.

Зауважимо, що існуючі на сьогодні в Україні дослідження щодо впровадження інновацій, зокрема в рамках концепцій Банк 2.0, Банк 3.0, обмежуються вибірконими дослідженнями, як правило, 50 найбільшими банками [248]. Проведене дослідження базується на генеральній сукупності всіх діючих станом на 01.10.2015 р. 127 банків в розрізі груп банків за активами за такими чотирма напрямками інноваційного розвитку:

1) наявність Інтернет-банкінгу;

2) наявність мобільних додатків для смартфонів та планшетів;

3) представленість у соціальних мережах та взаємодія через них із клієнтами;

4) наявність автоматизованих відділень, терміналів самообслуговування [254].

Станом на 01.10.2015 року 49 із 127 банків, що становить 39%, не мають до цього часу систем Інтернет-банкінгу та пропонують клієнтам управляти своїми рахунками через відділення за допомогою операціоністів і це при тому, що станом на вересень 2015 року проникнення Інтернету в Україні досягнуло 58% та охопило 21,1 мільйонів чоловік [255]. Дані щодо впровадження інтернет-банкінгу банками України в розрізі груп показано на рис. 3.4.

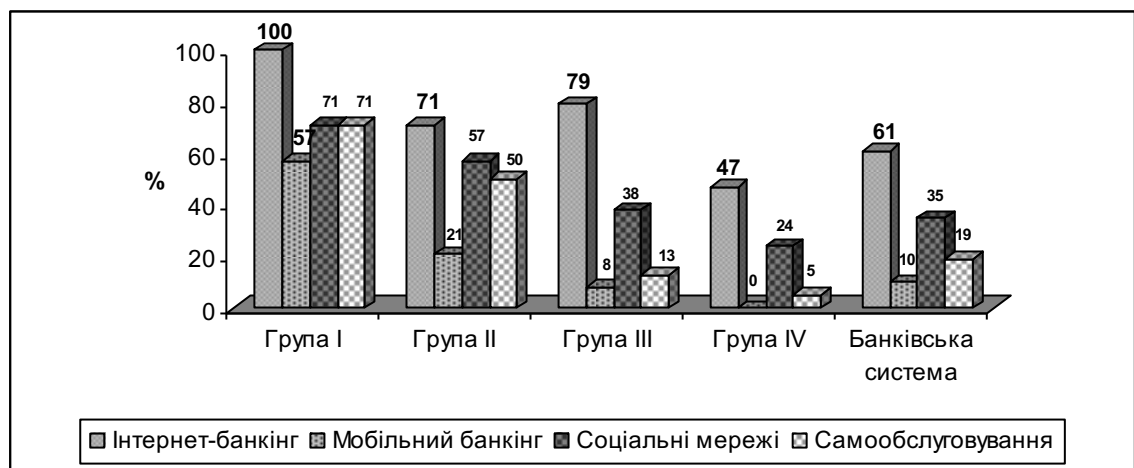


Рис. 3.4 Рівень впровадження інтернет-банкінгу банками України

Джерело: розроблено автором

Головною тенденцією розвитку сучасних технологій в світі на сьогодні є перехід та широке використання мобільних пристроїв у повсякденному житті. Статистика проникнення смартфонів та планшетів свідчить про те, що даний клас пристроїв не тільки доповнює звичайні комп'ютери та ноутбуки, а все частіше повністю замінюють їх у повсякденному використанні. На початок 2015 року в Україні частка користувачів мобільних пристроїв серед звичайних користувачів Інтернету складала 31%, а частка користувачів, які використовують тільки мобільні пристрої склала 5%. Зауважимо, що розповсюдження смартфонів в Україні серед населення віком 18-51 років у 2015 році досягне 50%, і це при тому, що у 2013 році цей показник склав лише 9%.

Як раніше зазначалося, в основу концепції Банк 3.0 покладено мобільні технології, мобільний банкінг. За даними видання Equities, у 2009 році тільки 3% банків в США пропонували клієнтами мобільні банківські додатки, тоді як в 2013

році мобільні додатки пропонували вже 80% американських банків. Натомість в Україні станом на 01.01.2015 р. лише 13 із 127 банків, або 10%, пропонували своїм клієнтами мобільні додатки, через які можливо управляти рахунками, здійснювати платежі, керувати депозитами, оплачувати комунальні послуги і т.д. Розподіл банків, що вже сьогодні використовують та пропонують своїм клієнтам приєднатися до використання мобільних технологій показано на рис. 3.5.

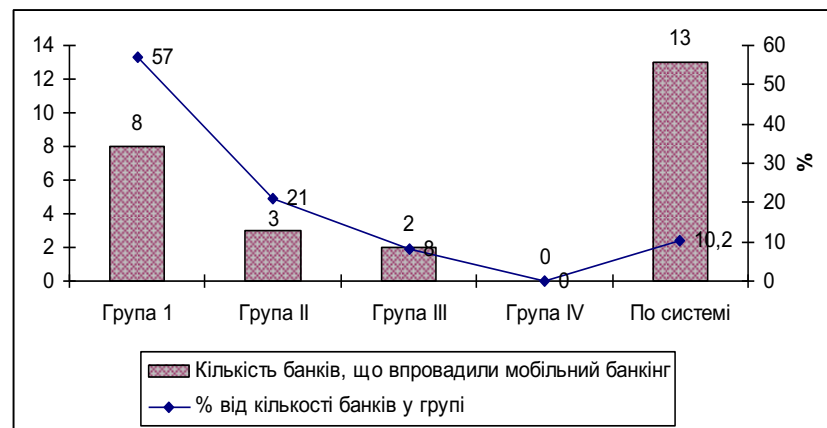


Рис. 3.5 Рівень впровадження мобільного банкінгу банками України

Джерело: розроблено автором

Окремо слід виділити Приватбанк, який пропонує на сьогодні своїм клієнтам не один, а 19 мобільних додатків, пристосувавши їх до певного типу користувачів та розподіливши їх за видами банківських та побутових операцій. На сьогодні із 28,6 млн. мільйонів клієнтів ПриватБанку – 2,8 млн. (приблизно 10%) користуються мобільними додатками ПриватБанку [176].

У Банк 3.0 соціальні мережі стають ефективним і економним інструментом маркетингу, продажів, обслуговування, отримання інформації і збереження клієнтської бази (табл. 3.8). Використання соціальних мереж у своїй діяльності має проводитись у декількох напрямках [180]:

- маркетинговий канал - реклама у соціальних мережах, продажі за допомогою соціальних мереж, відстеження та підтримка репутації;
- підтримка клієнтів - проактивне спілкування, консультування, вирішення проблем клієнтів, допомога з фінансових питань;
- соціальні платежі - платежі за допомогою спеціальних додатків до соціальних мереж, що розроблені банківською або небанківською фінансовою установою, що

дозволяють в режимі реального часу здійснювати мікроплатежі між користувачами соціальної мережі;

– соціальна CRM система - використання даних щодо інтересів аудиторії спільноти, щоб краще зрозуміти, хто ж насправді є клієнтом банку;

– скорингові системи, побудовані на даних із соціальних мереж - оцінка кредитоспроможності, що базується на даних профілю в соціальних мережах, репутації користувача, рівні довіри інших користувачів до даного користувача;

– оціальне кредитування та заощадження.

Таблиця 3.8

Порівняння традиційного банкінгу, Банк 2.0, банк Б.0 за критерієм «Використання соціальних мереж»

Традиційний	Банк 2.0	Банк 3.0
Практично не використовуються	Присутність банків в соціальних мережах	Інтеграція соціальних мереж в комерційний і споживчий досвід
	Використання соціальних мереж для підтримки та консультування клієнтів	Банк стає частиною соціальних спільнот. Підвищення лояльності до бренду - головний показник успішності банку.
		Банківська активність в соціальних медіа спрямована на створення позитивного досвіду взаємодії з клієнтами
		Соціальний банкінг - надання банківських послуг із застосуванням соціальних методів, 4 категорії: 1) соціальні гроші і платежі; 2) віртуальні валюти; 3) соціальне кредитування та заощадження; 4) соціальне фінансування та інвестування

Джерело: розроблено автором

Перспективним є використання інструментів CRM – системи управління взаємовідносинами з клієнтами, що означає перехід від продукторієнтованої до клієнтоорієнтованої моделі ведення бізнесу. CRM (Customer Relationship Management) – це система роботи із клієнтами банку протягом усього життєвого циклу клієнта, спрямована на досягнення основної мети: створення умов для постійного залучення нових клієнтів і збереження існуючих клієнтів.

Посилення боротьби за клієнта зумовили в банківській сфері перехід від моделі бізнесу “product-based” до “relationship-oriented”. Ці якісні зрушення стали основою поняття «Банк 2.0», «Банк 3.0». У моделі “product-based” (продуктоорієнтований підхід) основною цінністю було для банку «гарний продукт», наприклад, кредити з низькими процентними ставками, кращі умови за депозитам і т.д. У моделі “relationship-oriented” «гарний продукт» також потрібний, але набагато важливішим є побудова з клієнтом стійких, довгострокових і довірчих відносин, що ґрунтуються на розумінні потреб клієнта, наданні йому якісного і своєчасного обслуговування. Конкурентну боротьбу виграє той, хто зможе побудувати з клієнтом більш міцні, довгострокові і довірчі відносини, тобто завоює його лояльність. А досягнути цих цілей без використання соціальних медіа банкам практично неможливо.

Спілкуючись з клієнтами через соціальні мережі, банк стає ближчим, доступнішим, прозорішим для клієнта. Створюється враження, що кожен клієнт є важливим для банку. Таке спілкування висуває підвищені вимоги до банку з т.з. відкритості, гнучкості, швидкості реагування, однак дозволяє отримати дуже якісний і швидкий зворотний зв'язок від клієнта з будь-якого питання, а також значно підвищити його лояльність. Якщо банк не зможе забезпечити таке спілкування через соціальні мережі, то ефект буде негативним. Проаналізувавши ситуацію, що склалася на сьогодні, слід зазначити, що далеко не всі банки усвідомлюють важливість і перспективність соціальних мереж. Багато банків сприймають соціальні мережі, як інструмент маркетингу, а не як вирішення завдання щодо підвищення якості сервісу, боротьби за клієнта. У багатьох банків відсутня системна робота з клієнтом через соціальні мережі, відсутній контроль за своєчасністю і якістю наданих відповідей. Сьогодні банки більше цікавить, який прибуток принесуть соціальні мережі. Інноваційно зорієнтовані банки мають обов'язково передбачити в своїй організаційній структурі можливість використання соціальних мереж.

Вважається, що самий великий ризик для банків – це репутаційний, він пов'язаний з тим, що соціальні мережі неможливо контролювати, і негативна інформація, що може розповсюджена через них негативно може вплинути на імідж

банку. У зв'язку з цим банкам потрібний механізм отримання інформації із соціальних мереж і використання її в своїй стратегії для адекватної зміни політики і покращення обслуговування клієнтів, захисту інтересів банку, отримувати необхідну інформацію для створення нових продуктів і послуг, маркетингу, що базується на відгуках клієнтів у режимі реального часу. У сучасних умовах соціальна мережа стає важливим каналом продажів банківських продуктів. Інформація, яку розміщує клієнт в соціальній мережі, є відображенням його інтересів, статусу. Здійснюючи постійний моніторинг, збір, аналіз інформації про клієнта, банк може її використати при продажу банківських продуктів. За персоналізацією продаж, що базуються на клієнтоорієнтованому підході, майбутнє, яке залежить від ефективності роботи банків з соціальними мережами вже сьогодні. І це добре розуміють керівники окремих банків, зокрема Citibank, ING Direct, де присутність в соціальних мережах очолює вище керівництво [179].

Використання такого інструменту як соціальний CRM надає банку можливості ведення ефективного і конкурентоспроможного бізнесу через соціальні мережі і соціальні медіа, базуючись на законі Парето (80 % прибутку приносять 20 % клієнтів) [207], оскільки соціальний CRM дозволяє:

- 1) організувати відстежування та аналіз значного обсягу інформації, пов'язаного з брендом, іміджем, репутацією банку, продуктами та послугами, що дозволяє оцінити поточну ситуацію, тенденції та дає можливості покращити тактичне і стратегічне управління в банку;
- 2) об'єднати інформацію, якою володіє банк, з інформацією, що міститься в соціальних мережах, що дозволить покращити результати продажів і маркетингу;
- 3) збільшити продажі за рахунок використання нового, дешевого, масового каналу продажів;
- 4) забезпечити якісну підтримку клієнтів в соціальних мережах за рахунок чіткого контролю та оцінки їх діяльності;
- 5) знизити витрати на підтримку клієнтів за рахунок залучення в процес підтримки сегменту «prosumers» (досвідчених клієнтів) [180];

б) позитивно впливати на клієнтів, реагуючи на їхні потреби в реальному часі і здійснюючи підтримку, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів через залучення їх до взаємодії.

На сьогодні все активніше використовується краудсорсинг як механізм створення нових продуктів і послуг, що користуються миттєвою підтримкою клієнтів, оскільки вони були створені з врахуванням потреб більшості клієнтів і для клієнтів. Краудсорсинг означає залучення через інтернет широкої громадськості для дослідження і вирішення соціальних проблем. Все це дозволить вийти банкам на новий рівень взаємодії з клієнтами.

Отже, еволюція у поведінці споживачів банківських послуг та їхніх підходах до ведення бізнесу, нові технології і боротьба за онлайн-клієнтів свідчать про зміцнення позицій банків, що надають онлайн-послуги, наявність конкурентних переваг та підвищення ефективності завдяки стратегії лідерства за витратами – прагнення надавати клієнтам найбільш дешеві та привабливі послуги завдяки впровадженню фінансових та технологічних інновацій, що забезпечують конкурентні переваги через більш низьку вартість та підвищення якості, розширення асортименту банківських послуг, зростання ефективності маркетингової діяльності.

З огляду на зазначене, для оцінки ефективності роботи з клієнтами доцільно використати у комплексі зі стандартними показниками такі показники та методики: довічна вартість клієнта (Customer Lifetime Value, або LTV) (сумарна величина надходжень від клієнта протягом його життєвого циклу); вартість залучення (заміни вибулого) клієнта; коефіцієнт повторних продажів; темп вибування постійних клієнтів; відношення первинної бази клієнтів до постійної в транзакціях (характеризує здатність банку до утримання клієнтів - інтегральна характеристика конкурентоспроможності бізнесу) [226]; використання системи збалансованих показників ефективності (BSM – модель) та прогнозування їх зміни в часі в міру впровадження системи.

Перспективним для банків є об'єднання цифрових і банківських технологій (Фінтек), створення фінансових інкубаторів. Банки стають інтеграторами

фінансових послуг і за таких умов важливим є побудувати відносини з клієнтами так, щоб клієнти самі хотіли продукти банку, коли продаються не продукти, а «відносини з клієнтами». Прикладом інноваційного банку є BRE BANK (Польща), який був заснований в 1980-ті роки і на сьогодні є четвертим банком в Польщі за розміром активів. У 2000 році BRE BANK впровадив інтернет-послуги і створив mBank, який займався виключно онлайн-обслуговуванням. У 2012 р. банк змінює концепцію розвитку з огляду на те, що в банківській сфері відбулися значні зміни завдяки мобільним і соціальним медіа. Зважаючи на це, було прийнято рішення повністю реконструювати банк, базуючись на таких принципах: маркетинг в реальному часі, персональне фінансове управління, мобільний банкінг, соціальні медіа. В 2013 р. mBank отримав схвальні відгуки та нагороди за інновації та якість обслуговування. У зв'язку з цим материнський банк BRE BANK прийняв рішення повністю перейти під бренд mBank, запропонував клієнтам безкоштовну перереєстрацію і 75% клієнтів перейшли на нову платформу. Інноваційний mBank є прикладом переходу від традиційного до цифрового банку [228].

На сьогодні українські банки вже зрозуміли переваги соціальних медіа та активно працюють з клієнтами в соціальних мережах, про що свідчать такі дані: 45 із 127 українських банків, або 35% від загальної їх кількості, мають сторінки у соціальній мережі Facebook. Стратегії, що обирають українські банки для своєї роботи у соціальних мережах на сьогодні дуже різняться. Але вже зараз можна звернути увагу на декілька спільнот, що створилися навколо сторінок банків та за якими активно слідкують і взаємодіють як клієнти банку, так і потенційні клієнти. Найбільші спільноти на сьогодні мають Приватбанк - 75 тис. послідовників, ПУМБ – більше 58 тис. послідовників, Райффайзен Банк Аваль – майже 19 тис. послідовників, Укрсиббанк – 20 тис. послідовників та Ощадбанк має 20 тис. послідовників. Як видно, найбільші та найактивніші спільноти належать банкам I групи за величиною активів. Щодо використання українськими банками соціальних мереж, то станом на 01.10.2015 р. маємо такі дані: I група – 10 із 14 банків (71%), II група – 8 із 14 банків (57%), III група – 9 із 24 (38%), IV група – 18 із 75 банків (24%). Наведені дані є на порядок вищі, ніж за попередніми двома інноваційними

напрямами, адже для того, щоб почати працювати із клієнтами через соціальні мережі на першому етапі потрібні мінімальні інвестиції, а більше потрібно змін у корпоративній культурі, підходах та принципах обслуговування.

Прикладом може бути німецький Fidor Bank, який не працює як звичайний банк, а надає послуги тільки в Інтернеті і глибоко інтегрований із соціальними медіа. Через Facebook банк встановлює процентну ставку в залежності від кількості лайків, за кожні 2000 лайків, які клієнт поставив на їх домашній сторінці, процентна ставка знижується на 0,1%. Про економічну ефективність цифрового банку свідчить те, що залучення клієнта через соціальні мережі для Fidor Bank в середньому коштує 20 дол., тоді як за допомогою традиційного банкінгу 1500 дол. [128].

Наступною інноваційною тенденцією, що вже сьогодні набула популярності у світових банків-інноваторів, є наявність автоматизованих відділень та терміналів самообслуговування. Статистичні джерела показують, що значення відділень банків як каналу обслуговування клієнтів постійно знижується, головною причиною чого є розвиток цифрових банків. Дані, що представлені Європейським центральним банком, говорять про масове закриття відділень банків, особливо в країнах, де введений режим економії, наприклад в Іспанії.

Субсидіювання недохідних відділень є розкішшю, яку може дозволити собі меншість. Дослідження проведені Deutsche Bank доводять, що витрати на утримання мережі відділень (оренда приміщень, меблювання та витрати на оплату праці персоналу) складають 60% витрат роздрібною банківської мережі [256]. Можливість ведення банківського бізнесу у форматі дистанційного банківського обслуговування є додатковим стимулом до закриття відділень. На думку консультантів McKinsley та Європейської фінансової асоціації менеджменту та маркетингу, такий формат ведення банківського бізнесу до 2021 року принесе від 15 до 20 млрд. євро додаткових доходів європейським банкам. За останні 16 років відвідуваність банківських відділень щорічно знижується на 4% [179]. Виходячи із цього, набуває неабиякого значення поширення автоматизованих відділень та терміналів самообслуговування. Одним із основних прогнозів для побудови мережі відділень

нового типу є рекомендація замінити 80% відділень допоміжними пунктами самообслуговування.

В Україні автоматизовані відділення та мережі терміналів самообслуговування станом на 01.10.2015 р. пропонують лише 24 із 127 банків, що складає 19% банківської системи: 71% банків I групи (10 із 14 банків), 50% банків II групи (7 із 14 банків), 13% банків III групи (3 із 24 банків) і лише 5% банків IV групи (4 із 75 банків). З чого можна зробити висновок про низький рівень впровадження автоматизованих відділень та терміналів самообслуговування в Україні.

Зауважимо, що у період кредитного «буму» 2005-2007 років екстенсивні стратегії розвитку бізнесу банків України супроводжувалися активним нарощуванням філійної мережі, що забезпечувало високі темпи зростання банківської системи України. Однак, в сучасних умовах вони стають додатковим тягарем і чинником зниження ефективності. При цьому процес створення філійної мережі часто відбувався стихійно, без належного економічного обґрунтування їх доцільності та ефективності. Результатом такої політики став витратний характер діяльності багатьох філій та відділень, що призвело до їх закриття. Тенденція скорочення філійної мережі банків посилюється під впливом активного розвитку дистанційного обслуговування клієнтів, що не потребує відвідування клієнтами відділень і філій банків. Так, починаючи з 2009 роком кількість філій в Україні скоротилася майже у 8 разів, з 1107 до 133 діючих філій (141 зареєстрована). За 2014 рік кількість відділень скоротилася майже на 30%, станом на 01.01.2015 р. функціонувало 15245 відділень (на 01.01.2014 – 19091 відділень) [231].

Інноваційні стратегії розвитку філій/відділень відповідно до концепції Банк 3.0 ґрунтуються на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах. Разом з конкурентною боротьбою в сфері цін та витрат додатково виникає конкуренція за найкращий підхід до клієнта, введення інновацій шляхом взаємодії банку з клієнтом, високотехнологічного обслуговування та надання персональних консультацій (табл. 3.9).

Інноваційні концепції розвитку філій/відділень ґрунтуються на таких принципах:

- активний підхід до обслуговування клієнтів («Особлива цінність клієнта»), активна взаємодія з клієнтами;
- забезпечення швидкого придбання стандартних продуктів;
- використання спонтанних (неочікуваних) контактів завдяки можливим зустрічам;
- застосування мультимедійних засобів донесення інформації клієнту;
- автоматизація та самообслуговування.

Таблиця 3.9

**Порівняння традиційного банкінгу, Банк 2.0, Банк 3.0 за критерієм
«Роль філій/відділень у розвитку банків»**

Традиційний банкінг	Банк 2.0	Банк 3.0
Клієнт хоче отримувати високоякісне, персоніфіковане обслуговування, яке можливе лише при особистому спілкуванні з доброзичливим менеджером відділення	Відділення стає каналом, що обмежує, сповільнює або ускладнює отримання банківських послуг	Надання фінансових послуг перестало бути прерогативою лише відділення
Призначення роздрібного банку визначається ефективністю розподілу грошових коштів через мережу відділень	Основна перевага (зручність) банку - бути доступним онлайн цілодобово і без вихідних	Доступність банку в режимі 24/7/365 на будь-якому пристрої, який має вихід в Інтернет
Розвинута філійна мережа	Зміна функцій та нові концепції розвитку відділень	Модернізація відділень в екосистемі для роботи з клієнтами
Відділення виконує функцію "єдиного вікна" для роздрібних клієнтів	Оптимізація філійної мережі	Забезпечення якісного обслуговування клієнтів з меншою кількістю відділень

Джерело: розроблено автором

Відповідно до наведених принципів та, приймаючи до уваги тенденції, можна виділити такі інноваційні концепції розвитку філій/відділень [108; 235; 236]:

1) «Щоденна банківська підтримка», орієнтація на індивідуальне обслуговування. Ця концепція розвитку філій/відділень концентрує свою увагу не тільки на сфері обслуговування приватних клієнтів, але й поширюється на організацію обслуговування корпоративних клієнтів. Реалізація концепції «Щоденна

банківська підтримка» допомагає вирішувати проблемні питання у щоденному житті, пов'язані з банківськими операціями.

2) «Локальні банківські послуги». Ця концепція базується на спонтанних зустрічах та досвіді надання послуг і передбачає, шляхом організації нових форм зустрічей, що має активізувати взаємодію банку з клієнтом. Спонтанна зустріч в центрі обслуговування надає банківському співробітнику можливість знову звернутися до свого клієнта та, у разі необхідності, задовольнити потреби у невимушеній обстановці.

3) «Зручність отримання банківських послуг». Згідно з цією концепцією клієнту пропонуються виключно стандартизовані продукти з незначною потребою в консультаціях. Вибір послуг обмежується типовими банківськими послугами, які придбаває клієнт за принципом «Прийшов, побачив, придбав!» (“Shop-and-Go”). Щодо продуктів, які потребують консультування, здійснюється перенаправлення в консультаційний центр.

4) «Надання високотехнологічних банківських послуг». Банківський співробітник філії/відділення, що надає високотехнологічні банківські послуги, зустрічається з клієнтом як шляхом мультимедійних засобів, так і в індивідуальному порядку. В центрі уваги знаходиться мультимедійне об'єднання банківських співробітників і клієнта в одну мережу. Поняття «орієнтованість на клієнта» за цієї концепції розширюється завдяки застосуванню нових медійних засобів.

В умовах, коли для банків пріоритетним напрямом розвитку стає впровадження самообслуговування клієнтів, пропонуємо вищенаведені перспективні інноваційні моделі розвитку філій/відділень доповнити такою моделлю як «Відділення без співробітників (автоматизоване відділення)». Найкращою ілюстрацією цього процесу стала поява першого в Україні банківського відділення, в якому зовсім немає співробітників - всі операції користувач може зробити сам. Перше таке відділення в Україні відкрив ПриватБанк, де немає каси і співробітників, але можна оплатити будь-який рахунок, поповнити депозит, відправити переказ за допомогою карти або готівкою через термінал самообслуговування [237]. Самообслуговування залишається в числі пріоритетних напрямів для українських банків, адже воно

заощаджує не тільки час користувача банківської послуги, але й скорочує операційні витрати самого банку.

Отже, основою інноваційних концепцій розвитку філій/відділень виступає взаємодія клієнта банку з банківським співробітником та ефективність діяльності філії/відділення з врахуванням, що вони є більш функціональними і інноваційними, а отже їх діяльність може супроводжуватися більш високими ризиками [240; 245].

На сьогодні в умовах гіперпідключеного світу, де цінність визначається швидкістю виходу на ринок та швидкістю реагування, відділення перетворилися в менш важливий канал банкінгу для багатьох клієнтів через активний розвиток каналів дистанційного банкінгу, який є більш ефективний порівняно з традиційним обслуговуванням. Хоча все більше клієнтів відмовляється від отримання банківських послуг у відділеннях, водночас багато з них вважають, щоб для зручності вони мають бути, у разі, якщо виникне необхідність у відвідуванні відділення. Довіра до банку, що має відділення, особливо характерна для клієнтів старшого віку.

До недавнього часу більшість банкірів вважали, що вибір банку обумовлений мережею банківських відділень, їх близькістю до місця проживання або роботи клієнта, хоча відвідують вони їх не більше 2-3 разів на рік. Сьогодні ситуація змінюється. За результатами опитування, проведеного Standard Chartered (онлайн-опитування) 75% опитаних клієнтів в більш ніж 40 країнах світу відповіли, що в першу чергу вони обирають канал дистанційного обслуговування і керуються ним при виборі банку і лише 12% опитаних відповіли, що вибирають відділення як основну «точку контакту» [179; с. 93]. Як стверджує, Кріс Скінер, простежується обслуговування клієнтів банками з меншою кількістю відділень [253].

Оскільки банкінг еволюціонував, відділення поступово втрачають свою перспективність і ефективність. Відділення доцільні при незначних розумних витратах, але інша справа, коли вони стають економічно невиправданими. Для підтримання необхідного балансу потрібно правильно розподіляти витрати, а не відповідати моделі морально застарілої поведінки клієнтів, залучати сучасних клієнтів, одночасно позбавляючись від неефективної, часто інертної мережі.

Зауважимо, що з середини 80-х років по всьому світу відділення почали трансформуватися в сучасні центри витрат/прибутку, завдяки чому банки намагалися знизити витрати і підвищити ефективність до оптимального рівня. Однак клієнти не були готові змінити персоніфіковані послуги свого банку на ефективність. Часто пов'язують обслуговування у відділеннях з «консалтинговою» складовою, і в цьому вбачають його відмінність від інших каналів обслуговування. Вважається, що банкінг у відділеннях пов'язаний з двома основними видами психології споживачів:

1) клієнт хоче отримати високоякісне, персоніфіковане обслуговування, яке можливо лише при особистій взаємодії з доброзичливим менеджером місцевого відділення;

2) чим більше у банку відділень, тим він надійніший. Втім, не завжди спостерігається високоякісне, персоніфіковане обслуговування у відділеннях, висока культура обслуговування, а наявність широкої мережі ще не є свідченням стабільності банку, доказом є Дельта банк.

Інноваційні моделі відділень майбутнього набувають різної форми: «магазини», «сервісно-торговими центри», «кафе», виїзні відділення, автоматизовані відділення та центри обслуговування тощо. Спільним для них є те, що простір відділення суттєво змінюється. Із місця здійснення трансакцій вони перетворюються в місце для спілкування і продажу банківських продуктів і послуг. Але одного перейменування відділення у «торговельно-сервісний центр» недостатньо. У грудні 2010 р. Сітібанк відкрив інноваційне відділення – сервісно-торговельний центр в Нью-Йорку площею 9700 квадратних футів типу “Apple Store”, яке отримало схвальну оцінку банкірів. Однак, новий дизайн не забезпечив банку прибуток від роздрібної діяльності. Насправді Сітібанк забезпечив притік нових клієнтів і доходів завдяки додаткам для iOS і Android, а не за допомогою нових відділень типу сервісно-торгових центрів “Apple Store”. Тенденція сучасного банкінгу в більш широкому використанні автоматизованих послуг. Банківський досвід клієнтів все більше буде інтегруватися з наявними технологіями: RFID (радіочастотна ідентифікація) для розпізнавання клієнтів в той момент, коли вони

входять до відділення; використанням медіа-стін, що аналізують в реальному часі та визначають, що краще всього показати клієнту, який проходить мимо з врахуванням його віку, статі тощо. Для цього вони аналізують концентрацію його уваги і купівельну поведінку. Покоління, що виросло на Skype, Facebook, Twitter, YouTube, буде обирати автоматизовані відділення (табл. 3.10, 3.11) [179].

Таблиця 3.10

**Порівняння традиційному банкінгу, Банк 2.0, Банк 3.0
За критерієм «Робота з каналами банківського обслуговування»**

Традиційний банкінг	Банк 2.0	Банк 3.0
Розрізнені канали надання банківських послуг	Новий канал продажів: Інтернет	Електронний канал обслуговування - спільний знаменник і платформа для всіх інших каналів взаємодії: мобільного, по телефону, через Інтернет, у відділеннях
	Використання Інтернету назавжди змінило способи, за допомогою яких споживачі отримують доступ до своїх рахунків і грошам	Оmnіканальність. Стратегія omni-channel ставить клієнта в центр уваги. Клієнт може обирати будь-який канал банківського обслуговування та форму оплати в будь-якому місці і в будь-який час
	Багатоканальне обслуговування клієнтів	Проактивна, випереджаюча взаємодія з клієнтами в різних життєвих ситуаціях замість реактивного обслуговування в точках контакту клієнта з банком
		Мультибрендові підходи, створення банківського бренду спеціально для конкретного каналу обслуговування

Джерело: розроблено автором

В умовах, коли активно починають конкурувати з банками небанківські фінансові установи відділення перестануть бути конкурентною перевагою для банків. Банк 3.0 вже не буде надавати касові послуги. Його метою стане віддати менш прибуткові послуги менш дорогим каналам і зосередитися на основній цінності – глибоких, ефективних відносинах з клієнтами (табл. 3.11).

Відповідно до концепції Банк 3.0 майбутні вдосконалення банкінгу пов'язують не з технологіями, а з поведінкою клієнтів, з їх потребами в продуктах, послугах, що дозволить побудувати поведінкові моделі. Змінюються і критерії оцінки ефективності роботи відділення. Це вже не кількість проданих продуктів або доходність відділення, а критеріями виступають частота відвідувань, середня

тривалість надання послуги, задоволеність клієнта, т.зв. більш м'які критерії, які стимулюють відвідування відділення клієнтами, незалежно від того була покупка чи ні. В результаті покращується імідж банку, взаємодія з клієнтами, задоволеність клієнтів і дохід від продажів.

Таблиця 3.11

**Порівняння традиційного банкінгу, Банк 2.0, Банк 3.0 за критерієм
«Використання банкоматів, розвиток самообслуговування та
використання Call-центрів»**

Критерії порівняння	Традиційний банкінг	Банк 2.0	Банк 3.0
Використання банкоматів та розвиток самообслуговування	Банкомат використовується тільки для видачі та прийняття готівки	Банкомат стає точкою поширення фінансових послуг	Побудова мереж автоматизированих відділень і відділень самообслуговування
		З'являється банкінг самообслуговування	Мультитач і зручність використання стають основами банкінгу самообслуговування
		Початок роботи з сенсорними екранами	Використання біометричних даних замість паролів
Call-центри	Високовитратні, неефективні Call-центри, які можуть надавати обмежену інформацію	Call-центри нового типу - Skype, веб-чати, відео чати, інструменти миттєвого обміну повідомленнями	Повна інтеграція електронної пошти, VoIP / IM, соціальних мереж безпосередньо в контактний центр, використання єдиної панелі моніторингу клієнта

Джерело: розроблено автором

В умовах активного впровадження цифрових технологій, пошуку нових джерел прибутку, намагання знизити кредитний та процентний ризики, забезпечити лояльність клієнтів для банків перспективним є перехід на модель everyday banking [246], сутність якої полягає в тому, що використання інтернет-технологій, соціальних медіа, мобільного банкінгу дає можливість банку підтримувати постійний контакт з клієнтами в режимі 24/7/365. Принципова відмінність від традиційної системи обслуговування полягає в тому, що банк стає центром екосистеми, яка надає клієнту не тільки фінансові, але й нефінансові послуги (прикладом є Приватбанк). Для цього банку потрібно консолідувати певну екосистему, побудувати партнерські відносини з провайдерами, партнерами, що надають нефінансові послуги, консолідувати клієнтські платежі, щоб проходили

через банк, та здійснити поступовий перехід від моделі кредитного бізнесу, процентних доходів до моделі непроцентних транзакційних доходів.

З переходом на модель *everyday banking* у банку з'являються три важливі функції. Перша - це консультант-радник, коли банк з усіх існуючих на ринку сервісів вибирає саме ті, які для клієнта є найбільш привабливим. Друга – організатор доступу до послуг як фінансового так і не фінансового характеру, використовуючи всі можливі канали. Третя – банк має стати агрегатором, центром формування вартості послуги. Збираючи інформацію про всілякі пропозиції, продукти і сервіси від різних постачальників, банк може пропонувати клієнтам найбільш привабливі умови, дисконтні програми, програми лояльності, створюючи для них вигоду.

Отже, банки переживають революцію в галузі продуктів, послуг і способів їх надання, технологій ідентифікації клієнтів та зв'язку, біометричних технологій для підвищення рівня безпеки та надійності ідентифікації. Отже, банк майбутнього – це такий банк, який «завжди на зв'язку» і «завжди готовий» обслужити клієнта, працює в режимі 24/7/365, добре розуміє потреби своїх клієнтів, активно розробляє та впроваджує технології безконтактного локальноорієнтованого сервісу і має бездоганну організацію служби бек-офісу, пропонуючи своїм клієнтам обслуговування дистанційно та через інноваційні філії/відділення.

Висновки до розділу 3

1. В сучасних умовах оцінка ефективності інноваційних систем має базуватися на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах. Це дасть змогу оцінити ефективність інноваційної діяльності з трьох позицій: забезпечення очікуваного рівня прибутковості та ліквідності за допустимого інноваційного ризику. Доведено, що впровадження інновацій не призводить до виникнення нових видів банківських ризиків, але розширює склад чинників і породжуваних ними джерел компонентів типових банківських ризиків, викликає зміщення профілів ризиків, що спричиняє зростання витрат банку на покриття ризиків та зниження

ефективності інноваційної діяльності банків.

2. Обґрунтовано, що основним ризиком при здійсненні інноваційної діяльності є операційний ризик. Проведені дослідження показали, що оцінка операційного ризику в умовах економічного спаду за методом ВІА є більш об'єктивною порівняно з методом АСА. З метою покращення управління операційним ризиком доцільно в чинному законодавстві та нормативно-правових актах Національного банку України встановити вимоги щодо кількісної оцінки операційного ризику відповідно до міжнародних стандартів та врахування його при розрахунку нормативу адекватності регулятивного капіталу (Н2), що зробить українські банки більш захищеними від операційних ризиків та дозволить підвищити ефективність інноваційної діяльності.

3. Запропоновано інтегрований підхід до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків з використанням теорії трансакційних витрат, єдиного інтегрального показника ефективності, економіко-математичних методів, який дозволяє комплексно оцінити ефективність інноваційної діяльності банків в контексті результативності, конкурентоспроможності, розвитку банків. Проведені розрахунки засвідчили про необхідність підвищення ефективності інноваційної діяльності банків України. Водночас побудовані регресійні моделі та розраховані трансакційні витрати в цілому по банківській системі та в розрізі груп банків підтвердили наявність позитивного впливу інноваційної діяльності на ефективність та розвиток банків. За допомогою економетричної моделі встановлено важливий зв'язок для українських банків, а саме: впровадження інновацій і збільшення банківських послуг сприятиме не тільки збільшенню доходів, а й зниженню трансакційних витрат і підвищенню ефективності діяльності банків.

4. Порівняльний аналіз концепцій традиційного банкінгу, Банк 2.0 і Банк 3.0 дозволив визначити такі основні тенденції інноваційного розвитку банків в контексті концепції Банк 3.0: мобільні комунікації; соціальні технології; інтелектуальний аналіз даних; необмежені пропускні спроможності мереж та величезні обсяги зберігання даних та їх обробки, що базуються на хмарних структурах та електронному банкінгу, використанні ВаaS-методу.

5. Розвиток бізнесу банків як складної динамічної системи, пов'язаний з оптимізацією філійної мережі банків та забезпеченням її ефективності, розподілом фінансових ресурсів, реалізацією стратегії корпоративного управління, підтримання корпоративної культури. Процес оптимізації банківської мережі тільки почався і дана тенденція є закономірною в умовах переходу до цифрових технологій, коли банки стають інтеграторами фінансових послуг, а відділення і філії починають виконувати інші функції в умовах активного розвитку онлайн-банкінгу та соціальних мереж. Інноваційні концепції розвитку філій/відділень ґрунтуються на таких принципах: активний підхід до обслуговування клієнтів; забезпечення швидкого придбання стандартних продуктів; використання спонтанних (неочікуваних) контактів; застосування мультимедійних засобів донесення інформації до клієнта; автоматизація та самообслуговування тощо.

6. Майбутні удосконалення банкінгу пов'язують з впровадженням концепції Банк 3.0, які базуються на наданні високотехнологічних послуг та активній взаємодії з клієнтами в рамках моделі *everyday banking*, сутність якої полягає в тому, що банк стає центром екосистеми, яка дає можливість банку підтримувати постійний контакт з клієнтами в режимі 24/7/365 завдяки використанню інтернет-технологій, соціальних мереж, мобільного банкінгу та задовольняти потреби клієнтів як у фінансових так і не фінансових послугах. В результаті покращується імідж банку, задоволеність клієнтів отриманими банківськими послугами, підвищиться лояльність клієнтів, що сприятиме підвищенню доходності та ефективності діяльності банків.

Основні положення розділу узагальнено у наукових працях автора [50; 105; 106; 159; 160; 235; 240; 243; 244; 245; 254].

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення і запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання щодо поглиблення теоретичних і методичних засад оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності банків та обґрунтовано науково-практичні рекомендації щодо її підвищення на основі ризик-орієнтованого та клієнтоорієнтованого підходів. Проведене дослідження дало змогу зробити такі висновки і пропозиції:

1. В умовах інформаційної економіки банківські інновації, що базуються на інформаційно-комунікаційних технологіях, є основою ефективного функціонування, конкурентоспроможності та стабільного розвитку банків. Систематизація існуючих підходів до визначення економічної сутності поняття «інновація» та «банківська інновація», дозволили сформулювати визначення банківської інновації та її відмінності від псевдоінновації. Обґрунтовано, що в сучасних умовах доцільно говорити не про окремі банківські інновації, а про системну організацію інноваційної діяльності банків відповідно до стратегії інноваційного розвитку банку, яка має включати дві важливі складові – управління інноваційним процесом і власне організацію інноваційної діяльності, та передбачає постійний комплексний систематизований процес пошуку ідей та їх практичне впровадження в більш якісні нові та досконалі продукти/послуги/технології, входження з ними на ринок банківських послуг з метою отримання економічного, стратегічного, соціального та синергетичного ефектів.

2. Розроблені теоретичні засади економічної ефективності інноваційної діяльності банків ґрунтуються на її розгляді як екосистеми, а її ефективності – як якісної та кількісної багаторівневої системної характеристики результативності інноваційної діяльності, здатності банків до впровадження інновацій. Багаторівнева оцінка ефективності передбачає її здійснення на індивідуальному рівні (ефективність окремого інноваційного проекту та його стадій); портфельному рівні (як сумарна оцінка за окремими видами інновацій – продуктиві, технологічній, організаційно-економічній тощо) та в цілому інноваційної діяльності (ефективність розроблення, впровадження і реалізація інновацій на ринку). Доведено, що

отримання економічного, соціального, стратегічного та синергетичного ефектів виступає необхідною умовою ефективності інноваційної діяльності банків.

3. Системний аналіз існуючих методик оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків засвідчив, що більшість з них стосуються оцінки ефективності окремого інноваційного проекту і базуються на інвестиційному підході, окупності інновацій і не передбачають комплексної оцінки інноваційної діяльності банків з позиції результативності, конкурентоспроможності, розвитку. Розроблені науково-методичні підходи базуються на ризик-орієнтованому та клієнтоорієнтованому підходах і передбачають оцінку ефективності з позиції банку, банківської системи, економіки і клієнтів за допомогою системи підходів, методів, моделей та використанні модульної системи збалансованих показників ефективності (РОСКИ), яка дає змогу отримати комплексну оцінку ефективності інноваційної діяльності банків, забезпечити оперативний і об'єктивний контроль щодо досягнення стратегічних цілей і завдань розвитку на інноваційних засадах.

4. Проведена комплексна оцінка економічної ефективності інноваційної діяльності з використанням запропонованої модульної BSM-моделі двох найбільших банків України – Приватбанку та Райффайзенбанк Аваль засвідчила, що обрана Приватбанком стратегія розвитку, яка базується на активному впровадженні інновацій, дозволила банку забезпечити високі темпи зростання обсягів діяльності та лідируючі позиції на ринку банківських послуг, підтримувати на достатньому рівні операційну ефективність та здійснювати прибуткову діяльність. Натомість обрана банком Райффайзенбанк Аваль стратегія, що направлена на економію витрат, та недостатня активність на ринку інновацій призвела до зменшення його частки на ринку банківських послуг.

5. В умовах зростаючої конкуренції, посилення вимог регулятора, постійних зовнішніх і внутрішніх загроз банки мають реалізовувати інноваційні стратегії розвитку та просування інноваційних онлайн-продуктів на ринку. Систематизація інформації щодо впровадження та розвитку інноваційних систем дистанційного банкінгу в українських та іноземних банках дозволила виділити чотири стадії переходу банків від традиційного до дистанційного обслуговування та

визначити показники ефективності для кожної стадії. Доведено, що більшість українських банків, які впроваджують дистанційне обслуговування, перебувають на першій стадії або в процесі переходу до другої стадії, а Приватбанк, ПУМБ – в стані переходу від другої до третьої стадії, що підтверджується показниками зростання клієнтської бази та результативними показниками їх діяльності. Визначено фактори, що негативно впливають на розвиток та ефективність ДБО в українських банках – низький інноваційний потенціал багатьох банків, дефіцит власних фінансових та кадрових ресурсів для впровадження інновацій, ризикованість і незахищеність операцій із вкладення коштів в інноваційні проекти, недосконалість законодавства тощо.

6. Для оцінки ефективності впровадження дистанційного банкінгу поряд з традиційними методами запропоновано використовувати функціонально-результативний підхід, який передбачає оцінку ефективності в два етапи: I етап – оцінюється рівень розвитку функціоналу дистанційного банкінгу за вибраними критеріями (функціональний); II етап – оцінюються результативні показники діяльності банків (результативний). Використання запропонованої методики дозволило встановити, що банки з більш високим рейтингом за рівнем розвитку електронних сервісів і онлайн-банкінгу мають кращі показники ефективності.

7. Доведено, що інноваційна діяльність банків призводить до зростання ризиків – операційного, юридичного, стратегічного, репутації та ліквідності, однак основним є операційний ризик. Проведені розрахунки можливих втрат банків України від операційного ризику відповідно до міжнародних стандартів з використанням спрощеного стандартизованого методу ASA та базових індикаторів ВІА засвідчили, що в умовах фінансової нестабільності доцільно використовувати метод ВІА. Більш точну оцінку надає використання методу поглиблених вимірів (АМА), який дозволяє врахувати ризики за кожним з виділених бізнес-процесів.

8. Обґрунтовано, що інтегрований підхід до оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків, який базується на використанні теорії трансакційних витрат, єдиного інтегрального показника ефективності, економіко-математичних методів, дає змогу комплексно оцінити ефективність інноваційної діяльності банків

в контексті результативності, конкурентоспроможності, розвитку банків та визначити напрями підвищення ефективності інноваційної діяльності банків України. Результати проведеного регресійного аналізу та розраховані трансакційні витрати в цілому по банківській системі та в розрізі груп банків підтвердили наявність позитивного впливу інноваційної діяльності на ефективність та розвиток банків.

9. Визначено, що інноваційний розвиток банків в рамках концепції Банк 3.0 базується на багатоканальному обслуговуванні, розвитку банку як фінансової/нефінансової цифрової екосистеми, впровадженні концепції *everyday bank*, і передбачає активне використання інтернет-банкінгу, широке впровадження мобільних технологій, роботу банку із соціальними медіа. За рахунок впровадження таких інновацій відбувається оптимізація філійної мережі, що є закономірним в умовах переходу до цифрових технологій, коли банки стають інтеграторами фінансових послуг, а відділення і філії банку обирають нові концепції розвитку та виконують інші функції, направлені на покращення взаємодії з клієнтами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / Й. А. Шумпетер. – М. : Эксмо, 2008. – 864 с.
2. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения / Н. Д. Кондратьев – М : Экономика, 2002. – С. 320-321.
3. Гафурова Д. И. Развитие инновационных технологий в российском банковском секторе / Д. И. Гафурова. – М : «Анкил», 2009. – 160 с.
4. Гладинець Н. Ю. Оцінка інноваційного розвитку України: проблеми та перспективи / Н. Ю. Гладинець // Університетські наукові записки. – 2013. – № 4 (48). – С. 525- 532.
5. Інновації у фінансовій сфері [Текст] : монографія / за заг. ред. В. М. Опаріна. – К. : КНЕУ, 2013. – 444 с.
6. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку України : монографія / [М. І. Диба, О. М. Юркевич, Т. В. Майорова та ін.] ; за ред. М. І. Диби, О. М. Юркевич. – К. : КНЕУ, 2013. – 425 с.
7. Кундеева Г. А. Основные категории теории инновационного развития / Г. А. Кундеева // Прометей. – 2007. – № 3(24). – С. 116-117.
8. Корнєєв В. В. Фінансові інновації банків і можливості диверсифікації банківських послуг / В. В. Корнєєв // Світ фінансів. – 2011. – № 2. – С. 74-81.
9. Федулова Л. І. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / Л. І. Федулова. – К. : Основа, 2005. – 552 с.
10. Медведкін Т. С. Інноваційний розвиток економіки України в контексті глобалізації світового ринку технологій : автореферат дисертації ... кандидата екон. наук: 08.05.01 / Т. С. Медведкін. – Донецьк, 2005. – 20 с.
11. Мединский В. Г. Инновационный менеджмент : [учебник] / В. Г. Мединский. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 295 с.
12. Салига К.С. Економічні теорії інноваційного розвитку підприємства : [монографія] / К. С. Салига. – Запоріжжя : КПУ, 2009. – 216 с.
13. Яременко О.Л. Финансовые институты в условиях глобальной неопределенности // Інституційні чинники розвитку фінансового сектору економіки

в умовах ринкової трансформації: монографія/ кол. авторів; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Соболева. – К.: УБС НБУ, 2010. – С. 69-90.

14. Харин А. А. Основы организации инновационных процессов / А. А. Харин, И. Л. Коленский. – Т. 1. – 2003. – С. 34.

15. Яковец Ю. Л. Эпохальные инновации XXI века / Ю. Л. Яковец, Ю. М. Могилов // Прометей. – 2006. – № 2 (20). – С. 75.

16. Тоффлер Э. Шок будущего / Э. Тоффлер ; [пер. с англ.]. – М : АСТ. – 2002. – 781 с.

17. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.

18. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www//rada.gov.ua](http://rada.gov.ua).

19. Осовська Г. В. Економічний словник / Г. В. Осовська, О. О. Юркевич, Й. С. Завадський. – К. : Кондор, 2009. – 360 с.

20. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. 3-е изд. Совместная публикация ОЭСР и Евростата. – М. : 2010. –107 с.

21. Друкер. Энциклопедия менеджмента: Пер. с англ. / Ф.Питер – М.: Издат. дом “Вильямс”, 2004. – 432 с.

22. Портер Е. М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Е. М. Портер ; пер с англ. – М : Альпина бизнес букс, 2005. – 715 с.

23. Геєць В. М. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : [у 3-х т.] / В. М. Геєць. – К. : Фенікс, 2007. – Т. 2 : Інноваційно-технологічний розвиток економіки. – 564 с.

24. Санто Б. Императив инноваций / Б. Санто // Инновации. – 2004. – № 2. – С. 27.

25. Очковская М. С. Инновации как качественный фактор экономического роста : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / М. С. Очковская. – М., 2006.

26. Удосконалення фінансово-кредитного стимулювання інвестиційної та інноваційної діяльності в Україні : монографія / авт. кол. ; за наук. ред. канд. екон. наук, доц. Б. І. Пшика. – К. : УБС НБУ, 2010. – 263 с.
27. Королева И. В. К вопросу об инновационной составляющей национальной модели развития экономики // Нац. модель развития экономики России: Материалы VIII Чайановских чтений / Под ред. Н.И. Архиповой. – М. : РГГУ, 2008. – С. 133-134.
28. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М. : Экономика, 1989. – 271 с.
29. Фролова И. И. Подходы к оценке затрат и выгод при отборе банковских инновационных проектов / И. И. Фролова // Вестник НГУ. Серия : Социально-экономические науки. – 2012. – Том. 12, вып. 2. – С. 62-69.
30. Карчева І. Я. Фактори забезпечення стабільності функціонування банківської системи України / І. Я. Карчева // Прикладна статистика: проблеми теорії і практики. – 2010. – № 6. – С. 359-365.
31. Карчева І. Я. Інновації – основа стабільного розвитку та ефективності / І. Я. Карчева // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. – 2012. – С. 305 – 314.
32. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов, Л. І. Нейкова. – К. : Знання, КОО, 2002. – 215 с.
33. Горбатенко В. П. Інноваційний розвиток економіки: політико-правові аспекти : монографія / В. П. Горбатенко. – К. : ТОВ «Видавництво «Юридична думка», 2006. – 248 с.
34. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. – Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 714 с.
35. Мельник О. Г. Сутність інновацій та інноваційного розвитку / О. Г. Мельник // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 12 (90). – С. 20-26.

36. Романчик Т. В. Теорії інновації : дослідження понятійного апарату / Т. В. Романчик // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 138-142.
37. Кузнецова А. Я. Фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності : монографія / А. Я. Кузнецова. – Львів : Львів. банків. ін.-т НБУ, 2005. – 320 с.
38. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : [навч. посібник] / І. А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2006. – 204 с.
39. Пересунько З. М. Теоретичні аспекти розвитку інноваційної теорії [Електронний ресурс] / З. М. Пересунько // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua/
40. Глухова С. В. Сучасні підходи до визначення сутності інновацій / С. В. Глухова // Економічний аналіз. Збірник наукових праць. – 2008. – Випуск 3 (19). – С. 82 – 84.
41. Глухова С. В. Обґрунтування комплексного підходу до визначення ефективності інноваційної діяльності / С. В. Глухова // Экономика и управление. – 2009. – № 6. – 96-99.
42. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Л. Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.
43. Вечканов Г. С. Современная экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г. Р. Вечканова. – СПб : Изд-во «Лань», 2002. – 880 с.
44. Данилов-Данильян В. И. Экономико-математический энциклопедический словарь / уклад. : В.И. Данилов-Данильян. – М : Большая Российская Энциклопедия; Издательский дом «ИНФРА –М», 2003. – 688 с.
45. Жихор О. Б. Інноваційний розвиток регіону : монографія / О. Б Жихор, Т. М. Куценко. – К. : УБС НБУ, 2012. – 253 с.
46. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво : сутність, механізми і форми розвитку / В. В.Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2008. – 397 с.
47. Rogers E. M. The Difusion of Innovations / E. M. Rogers – N.Y., 1983.
48. Строкові фінансові інструменти в системі ризик-менеджменту банку: фінансові інновації та управління : монографія / [Діденко С. В., Люзьяк М. Е., Медвідь Т. А., Пантелєєва Н. М.]. – Київ : ТОВ «ДСК Центр», 2010. – 292 с.

49. Шмігельська З. Банківські інновації: суть, необхідність і розвиток / З. Шмігельська // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 2. – С. 34-41.
50. Карчева І. Я. Банківські інновації та напрями їх впровадження / І. Я. Карчева : збірник тез доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародна банківська конкуренція: теорія і практика» (Суми, 26-27 травня 2011 р.). – Т. 1. – Суми : 2011. – С. 78-80.
51. Перепечай Н. М. Маркетинг банківських послуг : автореферат дисертації ... канд. екон. наук : / Н. М. Перепечай. – Харків, 2003.
52. Банковский менеджмент : [учебник] / под ред. д.э.н., проф. О. И. Лаврушина. 3-е изд., перераб. и доп. – М : КноРус. – 2009. – 560 с.
53. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент: Научное пособие/ И. Т. Балабанов, О. А. Бондарь, С. Н. Комаров – СПб: Питер, 2011. – 304 с.
54. Васильева Т. А. Риск-менеджмент инноваций / [Т. А. Васильева, О. Н. Диденко, А. А. Епифанов и др.] – Сумы : «Деловые перспективы», 2005. – 260 с.
55. Дёриг Х.-У. Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века / Х.-У. Дёриг. : [Пер. с нем.] - М : Международные отношения. 2001. – С. 304-305.
56. Викулов В. С. Инновационная стратегия банка в условиях реорганизации: основные проблемы и решения / В. С. Викулов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 39-45.
57. Семикова П. Банковские инновации и новый банковский продукт [Электронный ресурс] / П. Семикова. – Режим доступа: www.bankmib.ru.
58. Антонов К. А. Развитие инновационных систем банковского обслуживания и оценка их внедрения: дис. ... канд. экон. наук / К. А. Антонов. – Москва, 2012.
59. Козьменко С. Н. Маркетинг банківських інновацій / С. Н. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 13-28.
60. Банки и банковское дело / Под ред. д.э.н., проф. И. Т. Балабанова. – СПб: Питер. –2001. –256 с.

61. Білошапка В. Місце інноваційних стратегій у підвищенні якості банківських послуг і продуктів / В. Білошапка, А. Корчан // Банківська справа. – 2013. – № 2. – С. 98-103.
62. Мошинець О. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг / О. Мошинець // Фінансовий ринок України. – 2011. – № 12. – С. 7-8.
63. Єгоричева С. Методологічні засади організації інноваційного процесу в комерційних банках / С. Єгоричева // Вісник Національного банку України. – 2011. – № 1. – С. 53 – 57.
64. Пригожин А. И. Новые тенденции в управленческом консультировании / А. И. Пригожин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 3. – С. 114-120.
65. Викулов В. С. Типология банковских инноваций / В. С. Викулов // Финансовый менеджмент. – 2010. – № 6. – С. 12–19.
66. Викулов В. С. Концептуальный подход к разработке инновационной стратегии коммерческого банка / В. С. Викулов // Финансовый менеджмент. – 2010. – № 5. – С. 106.
67. Новоселова Е. Г. Классификация банковских инноваций для определения направлений развития банковской деятельности / Е. Г. Новоселова // Вестник Томского государственного университета. – 2006. – № 9. – С. 153-157.
68. Карчева І. Я. Методи класифікації клієнтів при кредитуванні фізичних осіб / І. Я. Карчева : збірник тез доповідей VII Міжнародної студентської конференції «Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація». – Київ. – 2010. – С. 143-144.
69. Друкер П. Бизнес и инновации / Друкер П. [Пер. с англ.]. – М : ИД «Вильямс», 2009.
70. Кох Л. В. Инновации в банковском бизнесе / [Л. В. Кох, Е. Н. Смольянинова, В. С. Просалова]. – СПб. : Изд-во Политех. ун-та, 2009. – 49 с.
71. Кох Л. В. Эффективность инновационной деятельности банка: теория и методология : монография / Л. В. Кох – СПб. : Изд-во политех. ун-та, 2008. – 194 с.

72. Муравьева А. В. Банковские инновации: мировой опыт и российская практика: дис... канд. экон. наук / А. В. Муравьева. – М., – 2005.
73. Охлопков А. В. Инновации в сфере предоставления банковских услуг: автореферат дис. ... канд.экон.наук. – М., 2011. – 19 с.
74. Roberts P.W. The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995 / P.W. Roberts, R. Amit // *Organization Science*. – 2003. – Vol. 14, № 2. – P. 107-122.
75. Koch T. W. Bank Management. 5th Edition / T. W. Koch, S.S. MacDonald. - Thomson: 2003. – 888 p.
76. Синки Дж. Финансовый менеджмент в коммерческом банке и в индустрии финансовых услуг / Дж. Синки. – М :Альпина Бизнес Букс, 2007. – 1018с.
77. Пантелеева Н. М. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями банківської системи / Н. М. Пантелеева // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2013. – № 2 (16). – С. 122-128.
78. Козка А. І. Сутність та зміст банківських інновацій [Електронний ресурс] / А. І. Козка. – Режим доступу: www.rusnauka.com/14_ENXXI_2009/Economics/45244.doc.htm.
79. Косарев В. Е. Взрывоопасная валюта биткоин / В. Е. Косарев // *Банковское дело*. – 2014. – № 4. – С. 39 – 41.
80. Межуев Б. Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации / Б. Межуев // *Русский архипелаг*. – 2003.
81. Економічний енциклопедичний словник [Текст] : у 2-х т. / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій] ; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005.
82. Большой экономический словарь / под ред Азрилияна. – 5-е изд. доп. и перераб. – М : ИНЭ, 2002. – 1280 с.
83. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. – 728 с.

84. Вертакова Ю. В. Управление инновациями: теория и практика : [учеб. пособие] / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М : Эксмо, 2008. – 432 с.
85. Банковский инжиниринг – новый мир финансов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gaap.ru/articles/bankovskiy_inzhiniring_nbsp.
86. Козьменко С. Н. Маркетинг банківських інновацій / С. Н. Козьменко, Т. А. Васильєва, С. В. Леонов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 1. – С. 13-28.
87. Єгоричева С. Б. Інноваційна діяльність банків: стратегічні аспекти [Текст] : монографія / С.Б. Єгоричева; ВНЗ Укркоопспілка «Полтавський університет економіки і торгівлі». – Полтава: ТОВ «АМІ», 2010. – 368 с.
88. Кривич Я. М. Поняття банківських інновацій та їх класифікація / Я. М. Кривич // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи – 2007. – Випуск 22. – С. 104–111.
89. Д'яконова І. І. Методологічні засади розвитку банківського нагляду на базі системної організації банківської діяльності: дис. ... доктора екон. наук: 08.00.08 / Д'яконова Ірина Іванівна. – Суми, 2008. – 436 с.
90. Д'яконова І. І. Теоретико-методологічні основи функціонування банківської системи України : монографія / І. І. Д'яконова. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 400 с.
91. Хімченко А. М. Активізація та розвиток інноваційних процесів в країнах світу: ретроспектива та сучасний стан / А. М. Хімченко, О. О. Махнович // Економіка і держава. – 2013. – № 12. – С. 47-51
92. Brynjolfsson, Erik and McAfee, Andrew Race. Against The Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy. Digital Frontier Press, 2012.
93. Леонтьєв Б. Б. Ціна інтелекту. Інтелектуальний капітал в російському бізнесі / Б. Б. Леонтьєв. – М : Видавничий центр «Акціонер», 2002. – 200 с.
94. Управління інноваційними процесами в регіонах : монографія / за наук. ред. М. А. Козоріз, Т. С. Смовженко. – Львів : ЛБІ НБУ, 2006. – 263 с.

95. Інвестиційно-інноваційна діяльність: теорія, практика, досвід: монографія / за ред. М. П. Денисенка, Л. І. Михайлової. – Суми : Університетська книга, 2008. – 1050 с.
96. Зверев О. А. Банки и организационно-управленческие инновации / О. А. Зверев // Банковское дело. – № 12. – 2007. – С.64-67.
97. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями / Б. Твисс. – М : Экономика, 1989. – 271 с.
98. Уманців Г. Інноваційні чинники розвитку економіки / Г. Уманців, О. Карп'юк // Банківська справа. – 2014. – № 3 - 4. – С. 34-40.
99. Тульчинська С. О. Функціонування організаційно-економічного механізму інноваційного процесу / С. О. Тульчинська // Стратегічні пріоритети. – 2008. – № 1 (6). – С. 98-106
100. Вплив трендів на розвиток банківського бізнесу / Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи України – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://impro.ubs.gov.ua/?id=593&lang=1>
101. Моборн Р., Стратегия голубого океана / Р. Моборн, Ч. Ким // Пер. с англ. М.:ШРРО-2005,—272с.
102. Крухмаль О. В. Структура управління інноваційними процесами в комерційних банках [Електронний ресурс] / О. В. Крухмаль. – Режим доступу: <http://dspace.uabs.edu.ua/jspui/handle/123456789/6331>
103. Дербенова А. Н. Концепт организации инновационной деятельности банков / А. Н. Дербенова // Банковское дело. – 2012. – № 10. – С. 52-56.
104. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія / І. А. Павленко. – К. : КНЕУ, 2007. – 248 с.
105. Карчева І. Я. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності інноваційної діяльності банків // Бізнес Інформ. – 2014. – № 6. – 343-347.
106. Karcheva I. The systematic establishment of efficient innovative banking performance / I. Karcheva // Economics and management: problems of science and practice: Collection of scientific articles. Vol. 2. – Nürnberg, Deutschland, 2014. – P. 76-80.

107. Три инновационные модели банкинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://iee.org.ua/ru/prog_info/23209/
108. Spath D. Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft / Spath Diter, Bauer Wilhelm, Engstler Martin. – Gabler, Wiesbaden. – 2008. – 294 p.
109. Дульська І. В. Цифрові технології як каталізатор економічного зростання / І. В. Дульська // Економіка і прогнозування. – 2015. – № 2. – С. 119-133.
110. Борисова О. В. Оцінка ефективності інноваційної політики підприємств ресторанного господарства: автореферат дис. ... канд. екон. наук. – Харків, 2011. – 18 с.
111. Смвженко Т. С. Инновационные стратегии банков / Т. С. Смвженко, С. Б. Егоричева // Деньги и кредит. – 2010. – № 8. – С. 51-56.
112. Инновационные технологии в розничном банковском бизнесе : монография / под общ. ред. А. Ю. Егорова. – М : Издательство «Палеотип», 2008. – 164 с.
113. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
114. Дикань Н. В. Менеджмент : навчальний підручник. / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К: Знання, 2008. – 389 с.
115. Jansen S. Software Ecosystems: Analyzing and Managing Business Networks in the Software Industry / Jansen, S., Brinkkemper, S., Cusumano, M.A., eds. – UK : Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2013. – P. 85–102.
116. Hanssen G. K. A longitudinal case study of an emerging software ecosystem: Implications for practice and theory / G. K. Hanssen // J. Syst. Softw. – 2012. – № 85 – P. 1455–1466.
117. Мирошников Д. А. Виртуальный допофис в 16 раз дешевле, или расчет экономической эффективности систем ДБО / Д. А. Мирошников // Банки и технологии. – 2007. – № 4.
118. Шубин К. А. Управление банковскими инновациями на рынке дистанционного обслуживания на основе оценки экономической эффективности : автореферат дис. ... канд. екон. наук. – Пермь, 2007.

119. Сидоренко В. А. Сучасні підходи до оцінки ефективності кредитного процесу банку / В. А. Сидоренко // Світ фінансів. – 2012. – № 1. – С. 78–83.
120. Барышева А. В. Инновации / [А. В. Барышева, К. В. Балдин, С. Н. Галдицкая, М. М. Ищенко]. – М : Изд-во Дашков и К^о, 2006.
121. Управление инновациями: Основы организации инновационных процессов: учеб. пособие / А. А. Харин, И. Л. Коленский / под ред. Ю.В. Шленова. – М : Высш. шк., 2003.
122. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М : Питер, 2008. – 448 с.
123. Молчанова М. Ю. Оценка эффективности систем интернет-банкинга / М. Ю. Молчанова, К. А. Шубин // Вестник Московского университета. – 2007 – № 5.
124. Карминский А. М. Современные тенденции банковских инноваций / А. М. Карминский, О. Р. Жданова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 2. – С. 106-118.
125. Економіка підприємства : структурно-логічний навчальний посібник / за ред д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2001. – 457 с.
126. Путковська С. А. Выбор механизма повышения эффективности банковских услуг / С. А. Путковська // Проблемы современной экономики. – 2009. – N 3 (31).
127. Буханова С. М. К оценке экономической эффективности инноваций разных типов / С. М. Буханова, Ю. А. Дорошенко // Финансы и кредит – 2005. – № 3-4.
128. Оценка эффективности инноваций и эффективности инновационной деятельности // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://innovation-management.ru/otsenka>.
129. Малюта Л. Оцінювання рівня інноваційного розвитку промислового підприємства [Електронний ресурс] / Л. Малюта // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2011. — Вип. 1 (4).
130. Вертакова Ю. В. Управление инновациями: теория и практика / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – М : Эксмо, 2008. – 432 с.

131. Галайко Н. Р. Ефективність діяльності банківської установи : монографія / Н.Р. Галайко, Р.Ф. Турко. – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2012. – 255 с.
132. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – М : Книжный мир, 2001. – 895 с.
133. Примостка О. О. Економічна ефективність банківської діяльності: дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01 / О. О. Примостка. – К., 2004.
134. Лукасевич И. Я. Стратегические показатели финансового анализа / И. Я. Лукасевич // Финансы. – 2002. – № 7. – С. 52-55.
135. Могильницька М.П. Ефективність діяльності банківської системи (регіональний аспект дослідження) : монографія / М. П. Могильницька. – К. УБС НБУ, 2007.– 205 с.
136. Генкин Б. М. Введение в мегаэкономику и основания экономических наук / Б. М. Генкин. – М : Издательство НОРМА. – 2002. – 384 с.
137. Бобрик М. А. Модели и методы оценки финансовой устойчивости коммерческих банков / М. А.Бобрик // Банковское дело. –2013. – № 3. – С. 53 – 56.
138. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку / Л. О. Примостка. – К. : КНЕУ, 2012. – 338 с.
139. Раєвський К. Методичні рекомендації щодо економічного аналізу діяльності комерційних банків / К. Раєвський, Т. Раєвська. – Львів : Львівський банківський інституту НБУ, 2000. – С. 22-25.
140. Валенцева Н. И. Депозитная политика коммерческих банков / Н. И. Валенцева // Банковское дело. –2013. – № 2. – С. 16 – 21.
141. Андрушків Б. М. Прикладні аспекти розвитку інновацій : [навч. посіб.] / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : ТНТУ, 2010. –160 с.
142. Андрушків Б.М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : [навч. посіб.] / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник, Л. Я. Малюта. – Тернопіль : ТНТУ, 2010. – 238 с.
143. IFAC. Measurement and Management of Intellectual Capital. – 1998.
144. Смірнов Є. В. Особливості оцінювання інтелектуальних ресурсів підприємства / Є. В. Смірнов / Журнал “Університетська освіта”. – 2012. – № 2.

145. Брукінг. Е. Інтелектуальний капітал ключ до успіху в новому тисячолітті / Е. Брукінг – СПб : Пітер, 2002. - 288 с.
146. Edvinsson L. Some perspectives on intangibles and intellectual capital / L. Edvinsson // Journal of Intellectual Capital. – 2000. – №1. – Vol. 1. – P. 12-16.
147. M'Pherson Ph. Accounting, empirical management and intellectual capital / Ph. M'Pherson, S. Pike // Journal of Intellectual Capital. – 2001. – №3. – Vol. 2. – P. 246-260.
148. Sveiby K. E. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets [Електронний ресурс] / К. Е. Sveiby – Режим доступу: www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html/.
149. Стюарт Т. А. Інтелектуальний капітал. Новий источник багатства організацій / Т.А. Стюарт [пер. с англ. В. Ноздриной] – М: Поколение, 2007.– 368 с.
150. Кендюхов О. В. Оцінка ефективності управління клієнтським капіталом / О. В. Кендюхов // Ефективна економіка, 2012. – № 10.
151. Курило Л. І. Класифікація та структура інтелектуального капіталу / Л. І. Курило // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Фінанси і кредит». – 2010. – №1. – С. 71-77.
152. Ляшенко Г. П. Бренд – як метод та інструмент маркетингу / Г. П. Ляшенко, В. М. Дерев'янюк // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2012. – 3(58). – С. 20-26.
153. Ілляшенко С. М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу / С. М. Ілляшенко // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 16-26.
154. Закон України «Про банки і банківську діяльність» [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.zakon.rada.gov.ua.
155. Соснин Э. А. Из небытия в бытие: творчество как целенаправленная деятельность / Э. А. Соснин, Б. Н. Пойзнер. – Томск: SST, 2011. – 520 с.
156. Вахнюк С. В. Критерии оценки технологий электронных финансовых услуг / С. В. Вахнюк // Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва. – 2003. – №1. – С. 102-111.

157. Аюпов А. А. Оценка эффективности внедрения новых банковских продуктов / А. А. Аюпов, Д. Н. Тернавский // Вектор науки ТГУ. – 2011. – № 3 (17) – С. 145-147.

158. Шевцова Е. И. Процессы организации управления структурными формированиями банка : монография / Е. И. Шевцова, И. В. Ивашина. - Днепропетровск : Наука и образование, 2002. – 188 с.

159. Karcheva I.Y. Leistungsbewertung von bankensektor Ukraine // Institutionelle Grundlagen fur die Funkzionierung der Ökonomik unter den Bedingungen der Transformation: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 2 – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – S. 79-82.

160. Карчева І. Я. Інноваційна діяльність банків та оцінка її ефективності / І. Я. Карчева : Збірник тез XIII Міжнародної науково-практичної конференції аспірантів та студентів, (Львів, 26-27 березня 2013 року). – Львів: ЛІБС УБС НБУ, 2013. – С. 250-251.

161. Виленский П. Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк. – М : Издательство «Дело». – 2002.

162. Методика оценки эффективности инновационных банковских продуктов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.rusnauka.com/34_NIEK_2013/Economics/1_150742.doc.htm.

163. Антонов К. А. Оценка эффективности инновационных систем на примере дистанционного обслуживания / К. А. Антонов // Управление в кредитной организации. – 2012. – № 3 (67).– С. 77-86.

164. Принципи належного управління і нагляду за ризиком ліквідності. – Базельський комітет з банківського нагляду, 2008 р.

165. Лютий І. О. Банківський маркетинг : [підруч. для студ. вищ. навч. закл.] / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.

166. Гайдук Л. А. Концептуальні основи управління інноваційним потенціалом підприємств / Л. А. Гайдук // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України. – 2007 – Вип 2 [39]. – С. 41-45.

167. Гайдук Л. А. Моделювання ефективної системи управління інноваційним потенціалом промислових підприємств / Л. А. Гайдук // Економіка: проблеми теорії та практики. 2007. – вип. 231. – С. 1533 – 1540.
168. Balanced Scorecard - альтернативные модели [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://balanced-scorecard.ru/article/ivlev-porova>.
169. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М : ЗАО «Олимп-бизнес», – 2003. – 214 с.
170. Уолш К. Ключевые показатели менеджмента. Как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимость компании / К. Уолш [Пер. с англ.] – М : Дело, 2000. – 360 с.
171. Пол Р. Нивен. Диагностика сбалансированной системы показателей / Пол Р. Нивен. – М. : «Баланс Бизнес Букс». – 2006 – 256 с.
172. Мірошніченко, О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності банку / О. В. Мірошніченко // Економіка Криму. – 2009. – № 28. – С. 42-47.
173. Медведєв М. В. Сутність конкурентоспроможності банку / М. В. Медведєв // Управління розвитком. – 2013. – №12. – С. 38-39.
174. Австрійський Raiffeisen Bank вирішив скоротити бізнес в Україні та Росії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.unian.ua/finance>.
175. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.aval.ua.
176. Офіційний сайт Публічного акціонерного товариства Комерційний банк «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.privatbank.ua.
177. Базадзе К. Методологічні засади та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності банків (на прикладі банків у харківському регіоні) / К. Базадзе // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 1 (8). – С. 44-53.
178. Аболихина Г. А., Солонин С. Э. Модернизация банковского обслуживания в российских коммерческих банках как стратегическое направление развития / Г. А. Аболихина, С. Э. Солонин // Банковские услуги – 2014. – № 12. – С. 32-38.

179. Кинг Бретт. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете / Кинг Бретт [Пер. с англ. М. Мацковской]. – М : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. – 520 с.

180. Кинг Бретт. Банк 2.0. Как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг / Кинг Бретт [Пер. с англ. М. Мацковской]. – М : ЗАО «Олимп – Бизнес», 2012. – 512 с.

181. Тысячникова Н. А. Риски интернет-банкинга: принципы и организация надзора / Н. А. Тысячникова // Банковское дело. – 2010. – № 10. – С. 79-82.

182. Ветлужских Є. Стратегічна карта, системний підхід і КРІ: Інструменти для керівників. / Є. Ветлужских. – 2008.

183. Проблемы оценки эффективности внедрения дистанционного банкинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.sfu-kras.ru/handle>.

184. Антонов К. А. Экономическая эффективность внедрения и использования систем дистанционного банковского обслуживания в российских банках / К. А. Антонов // Банковские услуги. – 2011. – № 6. – С. 27-32.

185. Кирьянов М. Дистанционное банковское обслуживание в России / Кирьянов М. // Банковское дело. – 2009. – № 8. – С. 79.

186. Шалига Т.С. Дистанційне банківське обслуговування роздрібних клієнтів : монографія / Т.С. Шалига; за заг. ред. Н.В. Циганової. – Ніжин : ТОВ «Видавництво «Аспект-поліграф», 2013. – 412 с.

187. 50 ведущих банков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://banksrating.com.ua/2015/41>.

188. Лямин Л. В. Применение технологий электронного банкинга: риск-ориентированный подход / Л. В. Лямин. – М : КНОРУС ; ЦИПСИР, 2011. – 336 с.

189. Скиннер К. Будущее банкинга. Мировые тенденции в отрасли / Скиннер Крис [Перевод с английского]. – Минск : «Гревцов Паблицер». – 2009.

190. Coderre D. Internal Audit. Efficiency through automation. / Coderre D. – Hoboken, NJ, USA : John Wiley&Sons Inc., 2009 – 311 p.

191. Risk Management Principles for Electronic Banking. Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements, Basel, July 2003. – 201p.
192. E-Banking. Federal Financial Institutions Examination Council. –Washington, DC, USA, 2003. – 298 p.
193. Лямин Л.В. Анализ факторов риска, связанных с интернет-банкингом / Лямин Л.В // Расчеты и операционная работа в коммерческом банке. – 2006. – № 5. – С. 52-63.
194. Identifying Risks and Risk Management Techniques. Interagency Guidance. Federal Deposit Insurance Corporation, National Credit Union Administration, Office of Thrift Supervision, Office of the Comptroller of the Currency. – Washington, DC, 2003. – 671 p.
195. Косарев В. Е. О перспективах развития дистанционного банковского обслуживания / В. Е. Косарев // Банковское дело. –2012. –№ 9. – С. 63-65.
196. Ревенков П.В. Дистанционное банковское обслуживание: актуальные направления регулирования / П. В. Ревенков // Банковское дело. – 2012. – № 9. – С.57-62.
197. Растущий потенциал онлайн-банков. Независимые специализированные интернет-банки находят свою нишу на рынке финансовых услуг // Банковская практика за рубежом. – № 2011. – С. 40-46.
198. Лямин Л.В. Проблемы управления рисками, связанными с электронным банкингом / Л.В. Лямин // Банковское дело. – 2010. –№ 10. – С. 74 - 78.
199. Інноваційні продукти і технології на ринку банківських послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ufin.com.ua/analit_mat/gkr/168.htm.
200. Резниченко Є. Онлайн-банкінг від українських банків: що пропонують у 2013 році. За даними компанії «Простобанк Консалтинг» : [Електронний ресурс] / Є. Резниченко. – Режим доступу: <http://ua.prostobank>.
201. Лейнон Х. Мобильные платежи: что нового, а что из хорошо забытого старого? / Харри Лейнон, Обаева А. С., Сумбулов П. В. // Деньги и кредит. – 2012. – № 3. – С.39-48.

202. У третини банків України немає власних систем Інтернет-банкінгу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.creditdeposit.com.ua>.
203. Астахов А. Як виглядає інтернет-банкінг по-українськи [Електронний ресурс] / А. Астахов. – Режим доступу: <http://ua.prostobank.ua>.
204. Эра банковских инноваций // Банковская практика за рубежом. – 2006. – № 7. – С. 58-68.
205. Система електронної здачі Приватбанка "Без монет" признана журналом The Banker лучшєю банківською інновацією 2010 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bank-ua.com/news/32096/>.
206. Ревенков П.В. Стресс-тестирование систем электронного банкинга / Ревенков П.В., Малахова Т.А. // Банковское дело. – 2011. – № 6. – С. 48-51.
207. Кендюхов О. В. Оцінка ефективності управління клієнтським капіталом / О. В. Кендюхов // Ефективна економіка. – 2012. – № 10.
208. Вахнюк С.В. Показники економічної ефективності інноваційних технологій у банківській сфері (на прикладі дистанційного банківського обслуговування) : дис. ... канд. екон. наук : 08.02.02 / Вахнюк Сергій Валерійович. – Суми, 2005. – 188 с.
209. Оцінка ефективності маркетингової інноваційної діяльності банку (на прикладі ПАТ «КРЕДОБАНК») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rusnauka.com/11_EISN_2011/Economics/1_85044.doc.htm.
210. Названы ТОП-10 украинских банков по развитию интернет-услуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ain.ua/2012/10/17/98439>.
211. Карчева І. Я. Нові підходи до статистичної звітності банків в умовах активізації інноваційної діяльності / І. Я. Карчева // Прикладна статистика: проблеми теорії та практики. – 2011. - С. 356-362.
212. Карчева І. Я. Основні тенденції розвитку електронного банкінгу в Україні / І. Я. Карчева // Теоретичні та прикладні аспекти аналізу фінансових систем. – 2012. – С. 326-328.

213. Карчева І. Я. Проблеми управління ризиками електронного банкінгу / І. Я. Карчева // Методи і моделі фінансового забезпечення сталого економічного розвитку. – 2012. – С. 145-146.

214. Карчева І. Я. Розвиток послуг інтернет-банкінгу як необхідна умова підвищення ефективності банків / І. Я. Карчева // Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи України : Тези доповідей учасників III науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених / Університет банківської справи Національного банку України (м. Київ). – К., 2013. – С.123-125.

215. Карчева І. Я. Підходи до оцінки ефективності систем дистанційного банківського обслуговування / І. Я. Карчева // Економічний аналіз. – 2014. – № 1. – с. 259-267.

216. Садчиков А. Аналіз взаємодія факторів ризика інноваційного проекту [Електронний ресурс] / А. Садчиков. – Режим доступу: <http://niokr.narod.ru/inde.htm>.

217. Балянт Г. Впровадження банківських інновацій та необхідність управління можливими ризиками / Ганна Балянт, Анастасія Ситнікова // Наука молода. – 2012. – Вип. 17. – С. 64-69.

218. Принципи агрегування ризиків і надання звітності по ризикам, Базельський комітет з банківського нагляду, січень 2013 р.

219. Risk Management Principles for Electronic Banking, BCBS, – Basel, 2003.

220. Sound Practices for the Management and Supervision of Operational Risk. – 2003.

221. Базельський комітет банківського надзора. / Operational Risk – Supervisory Guidelines for the Advanced Measurement Approaches. – 2011.

222. Базель II: проблеми та перспективи використання в національних банківських системах: монографія / за редакцією А. О. Єпіфанова, І. О. Школьник ; [А. О. Єпіфанов, І. О. Школьник, П. Райхлінг та ін.]. – Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2011. – 261 с.

223. Все о коммерческом банке. Методологии анализа, обеспечивающие основные банковские процессы управления. Том 2. / Под ред. В.И. Видяпина, К.Р. Тагирбекова. – М : 2007. – 368 с.

224. Регулювання діяльності банків в умовах глобальних викликів : монографія / [Л.О. Примостка, М.І. Діба, О.О. Чуб та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.О. Примостки. – К. : КНЕУ. 2012. – 459 с.

225. Тисовський Л.О. Побудова моделі кореляційного аналізу для дослідження багатofакторних процесів та явищ / Л.О. Тисовський, В.М. Степанишин [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15993/1/23-Stepanyshyn-133-138.pdf>.

226. Сляднева Н. О. Дослідження ефективності впровадження та використання CRM-системи в банку [Електронний ресурс] / Н. О. Сляднева. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua>.

227. Банк 2.0. Организация банковского бизнеса через социальные сети с использованием инструментов CRM. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ibusiness.ru/blogs/19618>.

228. Скинер К. «Цифровой банк» / Крис Скинер // Интернет-лекция в Приватбанку. – 2014.

229. CRM-системи в банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua>.

230. Офіційний сайт British Bankers Assotiation [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bba.org.uk.

231. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bank.gov.ua.

232. Науменкова С. Фінансова інклюзивність та проблеми забезпечення доступу населення до базових фінансових послуг в Україні / С. Науменкова // Вісник Національного банку України. – 2014. – № 11. – С. 31-37.

233. Науменкова С. В. Підвищення доступності фінансових послуг : актуальні питання регуляторної політики / С. В. Науменкова // Фінанси України. – 2013. – № 10. – С. 20-33.

234. Криклій О. А. Оцінка ефективності діяльності філій (відділень) комерційного банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zavantag.com/docs/483/index-11859>.

235. Карчева І. Я. Банк майбутнього: інноваційні стратегії розвитку філій / І. Я. Карчева // Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи України. – К. : 2012. – С. 40-42.

236. Современные подходы к управлению устойчивостью бизнеса : монографія / под ред. доктора экономических наук, профессора А.Н. Ряховской, кандидата экономических наук, профессора О.Г.Крюковой. – М : Финансовый университет, 2012. – 280 с.

237. Надможливості, доступні кожному, або П'ять інновацій банківського ринку 2013 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.prostobank.ua/>.

238. Положення про порядок реєстрації та ліцензування банків, відкриття відокремлених підрозділів, затверджене постановою Правління НБУ від 08.09.2011 р. № 306.

239. Сігаєва Т.Є. Методичні положення щодо використання інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій у процесі інвестування // Бізнес Інформ. – 2014. – № 10. – С. 199-122.

240. Карчева І. Я. Шляхи підвищення ефективності управління операційним ризиком в банках України / І. Я. Карчева // Фінансовий механізм та обліково-аналітичне забезпечення сталого економічного розвитку. – 2013 – С. 136-138.

241. Жидко К. Теоретичні основи побудови системи трансфертного ціноутворення у банку / К. Жидко // Вісник Національного банку України. – 2005. – № 1.– С.52-56.

242. Малиш Г.А. Моделі оцінки ефективності філійної мережі банку [Електронний ресурс] / Г.А. Малиш. – Режим доступу: www.rusnauka.com.

243. Ситник Н.В., Карчева І.Я. Автоматизація проектування бази даних для скорингової оцінки кредитоспроможності фізичних осіб / Н. В. Ситник, І. Я. Карчева // Проблеми впровадження інформаційних технологій в економіці. – 2007. – С. 181-183.

244. Карчева І. Я. Реалізації та використання алгоритмів теорії адаптивного резонансу / І. Я. Карчева // Проблеми впровадження інформаційних систем і технологій в економіці та бізнесі. – 2007. – С. 25-27.

245. Карчева І. Я. Оцінка інноваційного ризику розвитку банку / І. Я. Карчева // Проблеми забезпечення ефективного функціонування та стабільного розвитку банківської системи України. – К. : 2014. – С. 182-184.

246. Банк должен стать центром клиентской экосистемы // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rebanking.ru/>.

247. Principles for sound stress testing practices and supervision. Basel Committee, 2009.

248. Сайт Простобанк Консалтинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ua.prostobank.ua>.

249. Костюхина И. Банковские стратегии и сервис: как украинским банкам выйти на мировой уровень? // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://domik.ua/novosti/bankovskie-strategii-227477.html>.

250. Сем'янчук П. М. Інтелектуалізація праці у стратегії інноваційного розвитку економіки України : автореферат дис. ... канд. екон. наук / П. М. Сем'янчук. – К., 2010. – 20 с.

251. Ковальчук О. В. Особливості застосування методики визначення економічного капіталу банку та розрахунок його величини під окремі види ризиків [Електронний ресурс] / О. В. Ковальчук – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10049/1/08.pdf>

252. Сидоренко В. А. Формування системи управління капіталоутворенням у банківській діяльності / В.А.Сидоренко, В.А.Вареник // Фінансовий простір: – 2014. – № 3 (15). – С. 27-30.

253. Скиннер К. Цифровой банк: как создать цифровой банк или стать им / Крис Скиннер ; пер. с англ. Сергея Смирнова. — М : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.

254. Карчева І. Я. Сучасні тенденції інноваційного розвитку банків України в контексті концепції банк 3.0 [Електронний ресурс] / І. Я. Карчева // Фінансовий

простір: (EBSCO Publishing, Open Academic Journal Index, CiteFactor, Universal Impact Factor, Research Bible) – 2015. – № 3 (19). – С. 299-309.

255. Офіційний сайт Factum Group Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.slideshare.net/WatcherUA/ukrainian-internetaudience1-q2015).

256. Офіційний сайт Deutsche Bank [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.deutsche-bank.de.

Додаток А

Таблиця А.1

Контрольні показники та індикатори розвитку інформаційного суспільства, яких має досягнути Україна за результатами виконання Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р

Найменування індексу	Значення індексу за роками		
	2013	2015	2020
1. Глобальний індекс конкурентоспроможності (WEF Global Competitiveness Index)	70 місце	65 місце	50 місце
2. Індекс технологічної готовності (WEF Technological Readiness Index)	80 місце	65 місце	50 місце
3. Індекс мережевої готовності (WEF Networked Readiness Index)	73 місце	65 місце	60 місце
4. Готовність уряду (Government readiness)	120 місце	90 місце	60 місце
5. Використання урядом інформаційно-комунікаційних технологій (Government usage)	73 місце	65 місце	55 місце
6. Рейтинг за електронною готовністю (EIU eReadiness Ranking)	63 місце	58 місце	50 місце
7. Індекс електронного уряду ООН (UN e-Government Index)	65 місце	60 місце	50 місце
8. Частка користувачів Інтернетом, відсотків	40	50	75
9. Частка електронного документообігу між органами державної влади в загальному обсязі документообігу, відсотків	25	50	75
10. Частка документів Національного архівного фонду, переведених в електронну форму, в загальному обсязі суспільно значущих документів, відсотків	5	15	30
11. Частка бібліотечних фондів, переведених в електронну форму, в загальному обсязі фондів, відсотків	5	20	50
12. Показник охоплення населення цифровим наземним ефірним телерадіомовленням, у тому числі телебаченням високої чіткості, відсотків	15	50	100
13. Частка адміністративних послуг в електронному вигляді, відсотків	10	40	50
14. Частка населення та суб'єктів господарювання як користувачів адміністративних послуг в електронному вигляді, відсотків	10	40	50

Додаток Б

Таблиця Б.1

Систематизація підходів до визначення поняття «інновація»

Автори	Підходи до визначення поняття «інновації»
Розгляд інновації як «якісні зміни»	
Т.А. Медвідь [48, с. 45]	Під інновацією можна розуміти новий за якістю продукт або його нові характеристики, що відсутні до певного моменту в часі, які підвищують або змінюють якість продукту.
Б.І.Пшик [26]	Технічні, організаційні, економічні та управлінські зміни існуючої практики функціонування певної організації.
Розгляд інновації як «комплексний процес»	
Е.М.Портер [22]	Комплексний процес, який може здійснюватися в економічних і соціальних сферах, який полягає у розробці і використанні ідей, винаходів, з метою покращення життєдіяльності людей, повнішого задоволення їх потреб. Процес може охоплювати весь спектр видів діяльності підприємства від досліджень до маркетингу.
Д.М.Черваньов, Л.І.Нейкова [32 с. 14]	Техніко-економічний процес, який завдяки практичному використанню продуктів розумової праці – ідей і винаходів, приводить до створення кращих за властивостями, нових видів продукції та нових технологій.
Розгляд інновації як «впровадження нових продуктів, послуг, техніки, технології»	
С.В. Мочерний [81]	Впровадження нової техніки, технологій, організації виробництва і збуту товарів, тощо, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами.
В.С.Вікулов [56]	Кінцевий результат інноваційної діяльності, що одержав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.
А.Н.Азрилиян [82, с.317]	Нова техніка, технологія, яка є результатом досягнень науково-технічного прогресу.
О.Б.Жихор [45, с. 16]	Інновації як процес створення (впровадження) нового товару (послуги), техніки, технології з метою підвищення конкурентоспроможності і отримання соціально-економічного та екологічного ефекту.
Розгляд інновації як «кінцевий результат»	
С.М. Ілляшенко [83]	Кінцевий результат діяльності у вигляді конкретних товарів, технологій, процесів тощо, при цьому товар може розглядатися як новий, так і удосконалений.
Ю.В.Вертакова, Е.С Симоненко [84, с. 419]	Кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або удосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або удосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг. Інновація представляє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладень капіталу в нову техніку або технологію, в нові форми організації праці. Обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методів управління, аналізу і т.п.

Продовж. табл. Б.1

Р.А.Фатхутдинов [121]	Інновація - кінцевий результат впровадження новації з метою зміни об'єкта управління і отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту.
Розгляд інновації як суспільного техніко-економічного процесу	
Б. Санто [17]	Інновації як суспільний техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів і технологій. Дослідник характеризує процес реалізації ідей як такий, що враховує суспільну цінність індивідуальної ідеї.

Джерело: Складено автором

Додаток В

Таблиця В.1

Систематизація підходів до визначення поняття «банківська інновація»

Автори	Підходи до визначення поняття «інновації»
Розгляд банківської інновації як «впровадження нових продуктів, послуг, техніки, технології (продуктовий підхід)»	
І. Балабанов [53, 54]	Банківські інновації – це реалізований у формі нового банківського продукту чи операції кінцевий продукт інноваційної діяльності.
Дериг Ханс-Ульріх [55]	Банківська «інновація», або сукупність нових банківських продуктів і послуг – це результат діяльності банку, спрямованої на отримання додаткових доходів у процесі створення сприятливих умов формування та розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень.
В. Вікулов [56]	Банківська інновація являє собою створення банківського продукту, що володіє більш привабливими споживчими властивостями порівняно зі створеними раніше, або якісно нового продукту, здатного задовольнити неохоплені раніше потреби його потенційного покупця, або використання більш досконалої технології створення того ж банківського продукту.
Розгляд банківської інновації як «комплексний процес»	
О. Лаврушин [52]	Банківська інновація – це синтетичне поняття про діяльність банку в сфері інноваційних технологій, направлене на отримання додаткових доходів в процесі створення сприятливих умов формування і розміщення ресурсного потенціалу за допомогою нововведень, які сприяють клієнтам в отриманні прибутку.
Б.І. Пшик [26]	Комплексний процес, широкомасштабне нововведення, котре включає в себе стадії: виникнення ідеї, її розроблення, упровадження в конкретному продукті чи процесі, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового рішення, яке спричиняє якісні зміни у діяльності з метою отримання соціально-економічної вигоди.
В.С. Вікулов [56]	Поняття «інновація» застосовується до всіх нововведень у всіх сферах функціонування банку, що володіє певним позитивним економічним і стратегічним ефектом.
Фролова [29]	Під поняттям банківська інновація розглядається створення нової або покращеної існуючої системи в області операційної, фінансової, маркетингової, технологічної, кадрової, організаційної діяльності банку і досягнення в результаті цього скорочення витрат ресурсів (виробничих, фінансових, людських) і/або суттєвого підвищення якості послуг, що сприяє збільшенню долі ринку і зростанню доходів.
Розгляд інновації як «кінцевий результат»	
П. Семікова [57]	Банківська інновація - це реалізований у формі нового банківського продукту або операції кінцевий результат інноваційної діяльності банку.

Продовж. табл. В.1

К. Антонов [58]	Інноваційний банківський продукт – це кінцевий результат інноваційної діяльності у вигляді нових або модифікованих продуктів і технологій їх реалізації на ринку.
С.Козьменко Т. Васильєва С. Леонов [59, с. 17]	Банківські інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності банку, який отримав реалізацію у вигляді нового або вдосконаленого банківського продукту чи послуги, які впроваджено в практичну діяльність.
Розгляд інновації в контексті ефективності управління банком (компанією)	
Пітер Ф. Друкер [21]	Інновації розглядаються в контексті ефективності управління компаніями, без яких неможливо забезпечити довгострокове економічне піднесення.

Джерело: Складено автором

Додаток Д

Таблиця Д.1

Порівняльна характеристика сутності поняття "інновація" та "банківська інновація"

Ознака	Інновація	Банківська інновація
Сфера діяльності	Всі сфери і види діяльності	Банківська сфера
Мета інноваційної діяльності	Розширення асортименту товарів і послуг, збереження і зміцнення ринкової позиції, проникнення на нові ринки	Підвищення конкурентоспроможності, ефективності діяльності та забезпечення стабільного розвитку завдяки підвищенню якості послуг та зниження їх вартості послуг, скороченню витрат та збільшенню доходів; підвищенню інформаційно-технологічного потенціалу, удосконаленню комунікацій та покращенню взаємодії з клієнтами
Напрями діяльності	Створення і впровадження конкурентоздатних нових продуктів / послуг / процесів	Залучення нових і підтримання існуючих клієнтів в банку, а також розширення і вдосконалення технологій, надання клієнтам диверсифікованого спектру послуг, впровадження конкурентоздатних нових продуктів / послуг / процесів.
Оцінка ефективності	Результативно-витратний, інвестиційний підхід	Оцінка ефективності інновацій з трьох позицій – "прибуток-ліквідність- ризик", використання системи збалансованих показників, результативно-витратний, інвестиційний підхід
Види інновацій	Технічні та технологічні розробки, впровадження нових товарів і послуг	Нові фінансові інструменти, форми ведення бізнесу, методи роботи на ринку, дистанційне банківське обслуговування, активна робота з соціальними медіа

Джерело: розроблено автором

Додаток Е

Таблиця Е.1

Головні фактори, що стимулюють появу фінансових інновацій на фондовому ринку

Інновація – цінні папери (securities)		Головні фактори
Облігації з нульовим купоном/зі значним дисконтом	(deep discount/zero coupon bonds)	1, 4, 7
Облігації з плаваючою ставкою	(floating rate notes)	4, 5, 7
Облігації з правом дострокового повернення і коригуючою пропозицією	(puttable/adjustable tender bonds)	2, 4, 7
Цінні папери з реальною дохідністю	(real yield securities)	2, 4, 5, 8
Звільнені від податку облігації з плаваючою ставкою	(floating rate tax-exempt notes)	4, 5, 7
Конвертуючі облигації	(convertible reset debentures)	3
Облігації з перенастройкою процентної ставки	(Interest rate reset notes)	3
Облігації, термін яких продовжується	(extendible notes)	2, 4
Синтетичні конвертуючі боргові зобов'язання	(synthetic convertible debt)	1, 10
Єврооблігації комерційні папери	(Euronotes/Euro-commercial paper)	2, 4
Середньострокові облігації	(medium term notes)	2
Облігації, що забезпечені іпотеками	(mortgage-backed bonds)	4
Облігації, що забезпечені пулом іпотек	(collateralized mortgage obligations)	2, 4, 5
Конвертуємі боргові зобов'язання з коригуючою ставкою	(adjustable rate convertible debt)	1, 10
Боргові цінні папери з підвищеним рейтингом	(letter of credit/surety bond credit support)	4, 11
Конвертуємі боргові зобов'язання з нульовим купоном	(zero coupon convertible debt)	1, 11
Конвертуємі облігації з правом дострокового повернення	(puttable convertible bonds)	3, 4, 7
Двухвалютні облігації	(dual currency bonds)	4, 6
Облігації, пов'язані з ціною товару	(commodity-linked bonds)	4, 6, 8
Цінні папери, забезпечені коштами на рахунках	(receivable-backed securities)	4, 5

Облігації, деноміновані в іноземній валюті	(foreign-currency-denominated bonds)	4, 7
Подовжувані облігації з правом дострокового повернення	(puttable-extendible notes)	2, 3, 4
Згруповані боргові цінні папери	(stripped debt securities)	1, 4, 7
Чутливі до рейтингу облігації з плаваючою ставкою	(floating rate, rating sensitive notes)	2, 4, 5, 7
Облігації з аукціонною ставкою	(auction rate notes/debentures)	2, 3, 4, 7
Адаптовані до ринку облігації	(remarketed reset notes)	2, 3, 4
Індексовані облігації з нульовим купоном	(dollars BILS)	4, 7
Облігації зі зростаючою ставкою	(increasing rate notes)	3
Безстрокові облігації	(annuity notes)	11
Оновлювані облігації зі змінним купоном	(variable coupon/rate renewable notes)	2, 4, 6
Облігації зі змінною дюрацією	(variable duration notes)	4, 7
Універсальні комерційні папери	(universal commercial paper)	4
Депозитні сертифікати, що обертаються на ринку	(negotiable CD)	2, 5
Перехідні іпотечні сертифікати	(mortgage pass — throughs)	2, 4, 5
Згруповані цінні папери, забезпечені іпотеками	(stripped mortgage — backed securities)	4
Облігації, забезпечені нерухомістю	(real estate — backed bonds)	4, 5
Облігації «бика» і облігації з максимальною ставкою	(yield curve/maximum rate notes)	4, 6, 7
Індексовані облігації з опціоном на валюту/цінні папери з дохідністю, прив'язаною до валютного курсу	(indexed currency option notes/principal exchange rate linked securities)	4, 6, 7
Високодохідні («мусорні») облігації	(high-yield (junk) bonds)	2, 5, 7, 9
Облігації з обов'язковим конвертуванням в акції	(mandatory convertible/equity contract notes)	1, 6
Облігації участі	(participating bonds)	3, 4

Цифрами позначені головні фактори, що стимулювали появу кожної інновації:

1	податкові переваги
2	зниження операційних витрат
3	зниження агентських витрат
4	перерозподіл ризиків
5	підвищення ліквідності
6	фактори, пов'язані з регулюванням і законодавством
7	рівень процентних ставок та їх мінливість
8	рівень цін та їх мінливість
9	робота академічного характеру
10	вигоди за рахунок покращення фінансової звітності
11	технічні досягнення та інші фактори.

Джерело: розроблено автором за даними джерела: Банковский инжиниринг – новый мир финансов / http://gaap.ru/articles/bankovskiy_inzhiniring_nbsp_ndash_nbsp_novyy_mir_finansov.

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Фінансові інновації: нові інструменти та ринки [75]

Рік	Інновації
1961	Оборотні депозитні сертифікати
1963	Євродоларовий ринок
1970	Урядовою національною іпотечною асоціацією США випущені пропускні цінні папери
1971	Страховання з боку третіх осіб як забезпечення муніципальних облігацій
1972	NOW - рахунки
1973	Взаємні фонди грошового ринку
1973	Опціони на акції на Чиказькій опціонній біржі
1976	Ф'ючерси на казначейські векселі на Чиказькій товарній біржі
1978	Ф'ючерси на казначейські векселі на Чиказькій торговій палаті
1978	Поява однорідних ф'ючерсів та казначейські векселі
1981	Відсоткові свопи
1981	Єврооблігації з плаваючою ставкою
1983	Поява євродоларових ф'ючерсів
1983	Поява опціонів на ф'ючерси та казначейські облігації
1983	Поява опціонів на євродоларові ф'ючерси
1983	Вперше емітовані забезпечені іпотечні облігації
1984	Активне використання "сміттєвих" облігацій для фінансування покупки контрольного пакета акцій компаній
1985	Сек'ютиризація автомобільних, лізингових та карткових кредитів
1987	Взаємні фонди для визнаних банками муніципальних облігацій
1988	Страховання покупок з використанням банківських кредитних карток
1990	Універсальна кредитна картка AT&E
1990	Опціони на відсоткові свопи, кредитні деривативи
1991	Популяризація депозитних сертифікатів, прив'язаних до біржових індексів
1993	Кредитні картки з фотографіями
1994	Передплачені дебетові картки
1995	Інтенсивне використання автоматичної\ оплати рахунків
1996	Інтернет -банкінг
1997	Активне використання кредитних деривативів
1998	Запровадження ф'ючерсних контрактів на персональні банкрутства
2000	Електронне представлення чеків
2001	Погодні деривати

Додаток 3

Таблиця 3.1

Інновації в сфері банківських продуктів [76]

Продукт	Його інноваційні характеристики	Рік, коли інновація була впроваджена або отримала широке розповсюдження в банківській сфері
Споживче кредитування	Банківські кредитні карти	1958
Строкові депозити	Євродоларові депозити	Середина 1960-х
Строкові депозити	Депозитні сертифікати, що обертаються на ринку	1969
Поточні рахунки	Поточний рахунок зі складними процентами (NOW)	1972/1980
Кредитні карти	«Інтелектуальна» (чіп) карта	1974
Міжнародні кредити	Синдиковані кредити	Середина 1970-х
Ощадні рахунки	Індивідуальні пенсійні рахунки	1975
Іпотека	Плаваюча ставка	Початок 1980-х
Міжнародне банківське обслуговування	Міжнародні банківські інструменти	1981
Споживчі кредити	Кредитні лінії, забезпечені сплаченою частиною будинку позичальника	Середина 1980-х
Цінні папери	Похідні інструменти фондового ринку	Середина 1980-х
Управління активами споживачів	Взаємні фонди	Кінець 1990-х

Додаток К

Таблиця К.1

Сучасні організаційно-економічні інновації [77]

Інновації	Об'єкти
Реінжиніринг бізнес-процесів	Реорганізація процесів, розукрупнення, скорочення витрат часу, горизонтальна організація, аналіз ефективних витрат
Процесно-орієнтовне управління	Управління витратами, аналіз прибутковості клієнтів, прибутковість продуктової лінійки
Збалансована система показників ефективності діяльності	Управління бізнес-одинацями, оплата за результатами, стратегічний баланс
Бенчмаркінг	Управління витратами, конкурентний аналіз
Ключова компетенція	Ключові чинники конкурентних переваг
Управління відносинами з клієнтами (CRM – технології)	Ділова співпраця, утримання клієнтів, сегментація клієнтів
Програми лояльності	Дослідження вподобань клієнтів (комплајнс-аналіз), персональний менеджмент, аудит якості

Додаток Л

Хронологія розвитку найсуттєвіших банківських інновацій [86]

1661 Створений перший державний центральний банк у світі – Банк Швеції

1824 У США вперше у світі створена система банківського клірингу – система безготівкових

розрахунків за товари, коштовні папери і надані послуги, що базується на обліку взаємних

фінансових вимог і зобов'язань

1937 Створено перше кредитне бюро

1939 Винайдено прототип першого банкомату

1949 Випущено прототип сучасної кредитної картки

1950 Банки створюють мережу передачі фінансової інформації за допомогою телексного зв'язку

1961 Введено оборотні депозитні сертифікати

1974 Винайдено смарт-карту

1972 Створена централізована електронна мережа обліку банківських чеків

1973 Створена система SWIFT

1984 Французькі банкіри починають спілкуватися з клієнтами електронною поштою

1993 Запроваджено цифрові гроші – DigiCash

1996 Міжнародна платіжна система Visa International

1997 У США відкритий перший у світі віртуальний банк

2000 Асоціація, що складається з 12 найбільших виробників мікропроцесорних карт, оголосила про створення першого у світі універсального електронного гаманця

2008 Термінали швидких розрахунків iBox

Додаток М

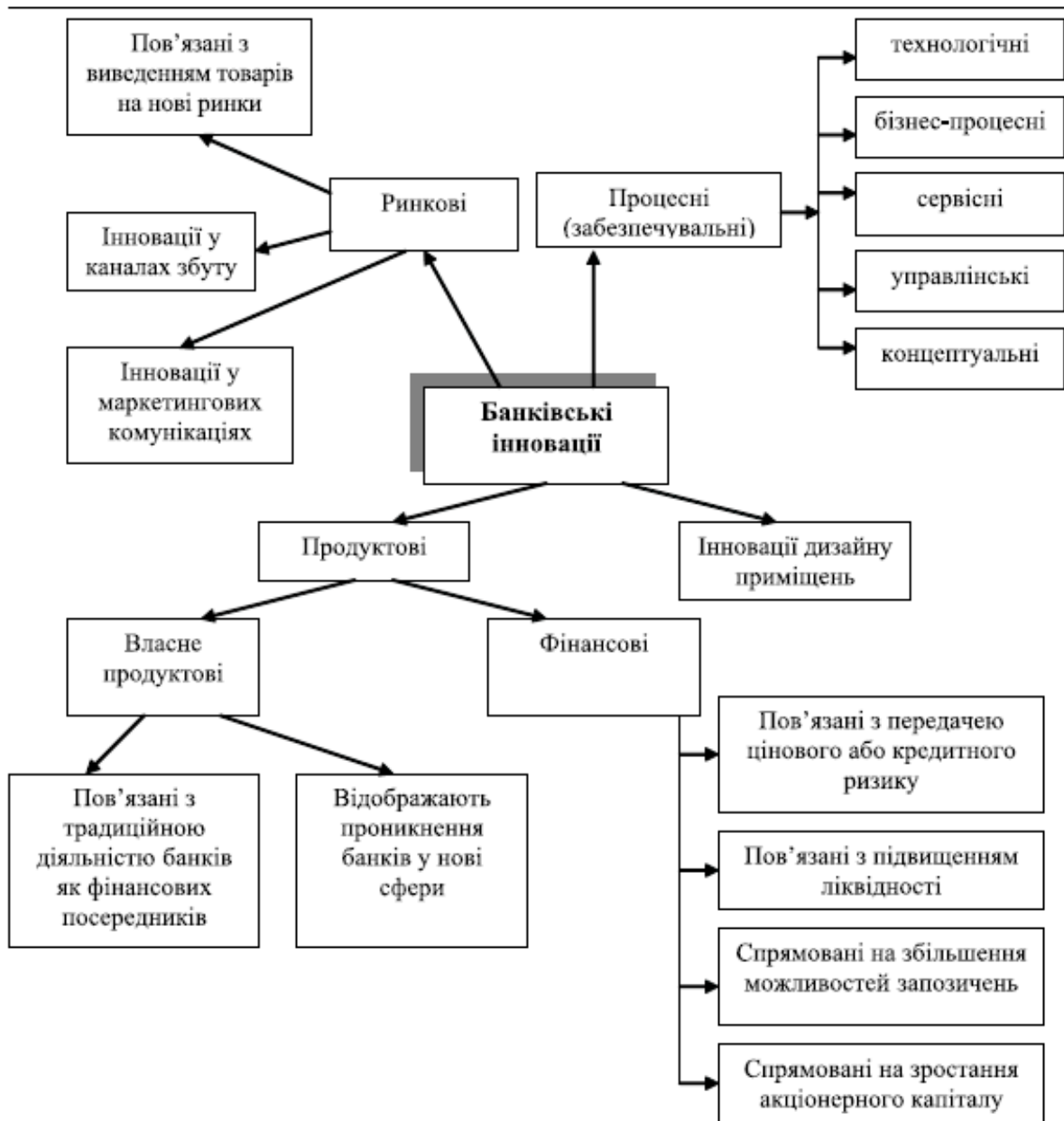


Рис. М.1 Класифікація банківських інновацій за предметом та сферою їх застосування [87]

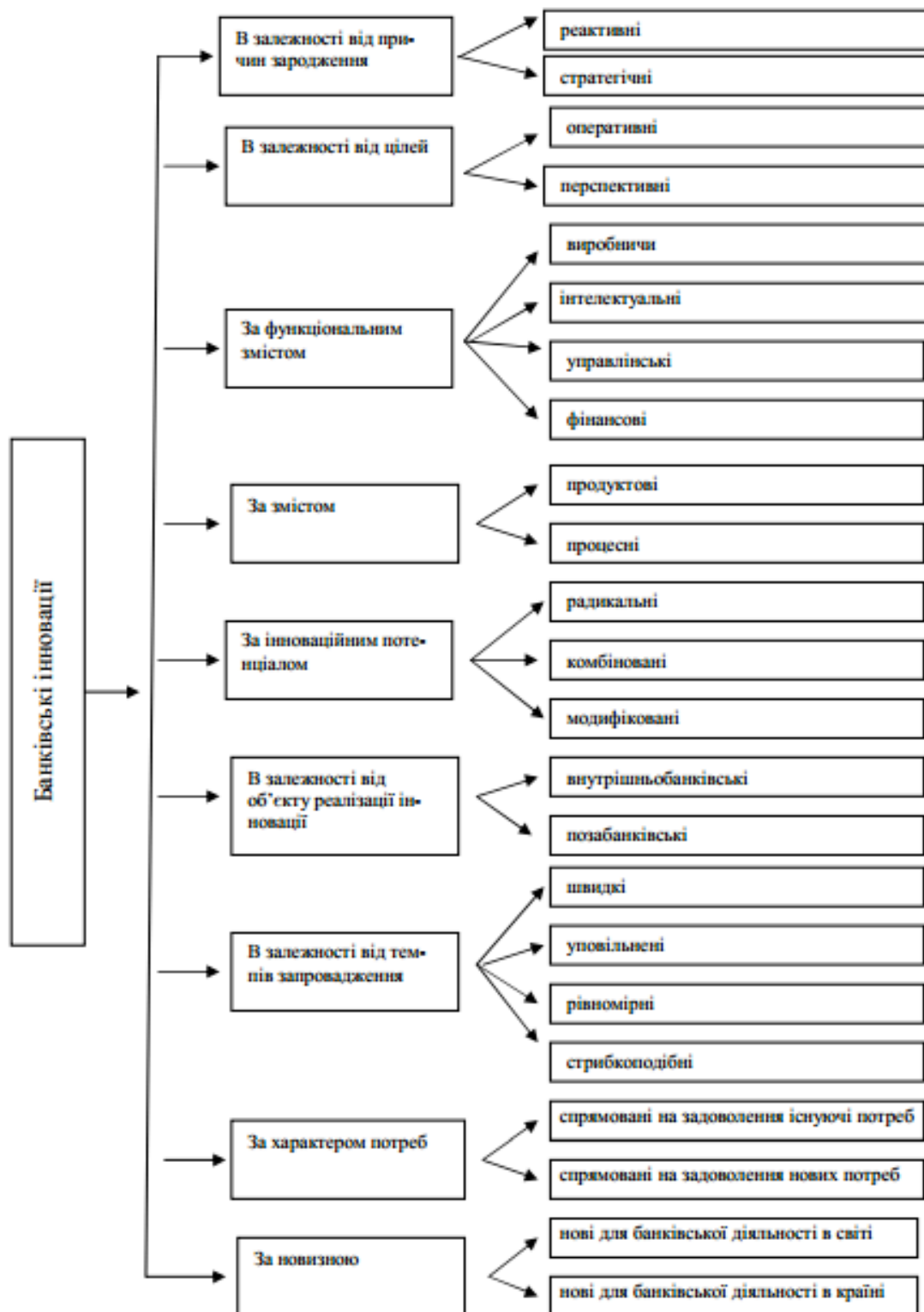


Рис. М.2 Узагальнена класифікація банківських інновацій [88]

Додаток Н

Таблиця Н.1

Схеми здійснення інноваційного процесу в банках

Етап № 1	Етап № 2	Етап № 3	Етап № 4
Постановка цілі	Планування	Визначення умов та організація виконання	Керівництво
Формування ідей	Визначення можливості втілення	Конкретизація ідей та її утвердження	Продаж ідей назовні
Стратегія розвитку послуги	Операційне та логістичне управління	Раціоналізація	Внутрішній контроль та регулювання ззовні

Джерело: розроблено автором на основі [63]

Додаток П

Таблиця П.1

Сутнісні характеристики принципів інноваційного розвитку

Принципи інноваційного розвитку	Сутнісні характеристики принципу
Системності	Окремі складники інноваційного процесу перебувають у тісній взаємодії
Комплексності	Усі елементи системи повинні розвиватися гармонійно й скоординовано
Керованості	Дії всіх учасників мають бути скоординовані на кожному етапі
Цілеспрямованості	Потреба здійснення постійного пошуку інновацій і подальшого моніторингу й оцінювання ефективності й результативності їх упровадження
Своєчасності	Інновація може забезпечити отримання значних вигід і прибутків, якщо вона з'являється у відповідний час, має історичні передумови для розповсюдження та прийняття її суспільством
Оптимальності	Вибір оптимального рішення, яке найповніше задовольняє цілі соціально-економічного розвитку суспільства
Послідовності	Нові зміни виникають у попередньому періоді, зберігаючи деякі елементи старого
Незворотності	У процесі розвитку системи з'являються якісно нові за змістом, формою, властивостями елементи, структури, економічні, технічні явища. Тому розвиток має прогресивну тенденцію
Виправданого ризику	Знаходження таких компромісних рішень, які б оптимізували ступінь ризику
Максимального врахування інтересів суб'єктів інноваційного процесу	Упровадження інновацій має приносити вигоду найбільшій кількості учасників інноваційного процесу

Джерело: розроблено автором на основі [104]

Додаток Р

Таблиця Р.1

Українські банки, що мають найбільш розвинутий функціонал щодо оплати комунальних послуг та інших послуг в рамках інтернет-банкінгу на 01.01.2015 р.

Банк	Оплата комунальних послуг	Інші функції
ПриватБанк	є перелік партнерів	погашення кредиту, поповнення моб. рахунки, купівля квитків на транспорт та ін.
Дельта Банк	є перелік партнерів	поповнення моб. рахунку, оплата інтернету та ТБ, онлайн-ігор
Піреус Банк	є перелік партнерів	немає
Фідобанк	є перелік партнерів	немає
Сбербанк Росії (Україна)	є перелік партнерів	купівля квитків
Фінанси і Кредит	є перелік партнерів	немає
Київська Русь	за реквізитами	купівля полісів страхування автомобілів
ВТБ Банк	за реквізитами	бюджетування
Укресімбанк	за реквізитами	оплата кредитів
Альфа-Банк	за реквізитами	поповнення моб. рахунки
УкрСиббанк	за реквізитами	погашення кредиту
Перший Український Міжнародний Банк	за реквізитами	поповнення моб. рахунку, оплата інтернету, телефонії, ведення особистого бюджету
Укрсоцбанк, UniCredit Bank TM	за реквізитами	оплата інтернету і телефону
Надра Банк	немає	купівля квитків
Ошадбанк	немає	поповнення моб.счетов, CDMA-зв'язку і IP - телефонії і ін

Джерело: розроблено автором за даними компанії "Простобанк Консалтинг" [248]

Додаток С

Таблиця С.1

Українські банки, що мають найбільш розвинутий функціонал інтернет-банкінгу станом на 01.01.2015 р.

Банк	Перекази на карту іншої особи	Онлайн-депозити	Блокування картки	Упр. лімітами на розрахунки в інтернеті	Додаток для смартфона, платформа
ПриватБанк	+	+	+	+	Android, iOS, Windows
Перший Український Міжнародний Банк	+	+	+	з подтв.в колл-центрі	Android, iOS, Windows
Альфа-Банк	+	+	+	+	Android, iOS
VAB Банк	+	+	+	+	
АктаБанк	+	+	+	+	
Universal Bank	+	+	+	+	
Київська Русь	+	+	+	+	
Platinum Bank	+	+	+		
Авант-Банк	+	+	+		
Банк 3/4	+	+	+		
БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	+	+	+		
Credit Agricole	+	+	+		
Фінанси і Кредит	+	+	+		
Дельта Банк	+	+			Android, iOS
Діві Банк	+	+			iOS

УкрСиббанк	-	+	-	-	Android, iOS
Укрсоцбанк, UniCredit Bank	-	картковий депозит	-	-	
Ощадбанк	-		-	-	Android, iOS
Індустріалбанк	-		-	-	
Укрексімбанк	-		-	-	
Хрещатик	-		-	-	

Джерело: розроблено за даними компанії "Простобанк Консалтинг" [248]

Додаток Т

Таблиця Т.1

Основні інноваційні технологічні ресурси, якими володіють системи мобільних платежів

Чіп безпеки, SIM-карта	Забезпечує можливість здійснення належної ідентифікації користувачів і захисту інформації про транзакцію. При цьому відповідна технічна платформа може використовуватися зразу декількома операторами
Клавіатура	Введення команд та персональної інформації з використанням мобільного телефону забезпечує можливість здійснення операцій в режимі самообслуговування, а також спрощує контроль за коректністю введених даних. Крім того, кожний мобільний телефон містить індивідуальний PIN-код, що знижує вірогідність здійснення шахрайських операцій
Дисплей	Забезпечує можливість самостійного введення команд та отримання інформації, зокрема виведення балансу на екран
Голосове виведення інформації	Є зручним для отримання підказок про необхідні команди, а також для отримання іншої інформації
Голосове введення інформації	Є незамінною альтернативою для певної категорії користувачів. Це також дозволяє здійснити ідентифікацію користувачів на основі розпізнавання голосу
Фотокамера	Альтернативна можливість для введення інформації, наприклад, шляхом зчитування штрих-коду. Також використовується з метою ідентифікації користувача
Технології NFC	Вкрай ефективний безконтактний спосіб комунікації між платіжними терміналами і приладами мобільного зв'язку, між двома мобільними телефонами або між мобільним телефоном і спеціальними NFC-мітками на коротких дистанціях. Прискорює процес здійснення платежу, особливо в режимі самообслуговування
Стандарт зв'язку 3G	Високошвидкісний безпроводний канал зв'язку між мобільними телефонами та пристроями організацій емітентів і еквайрерів. Також є каналом для удосконалення мобільних платежів в рамках мобільної і електронної комерції
OTA (over-the-air)-сервіси	Стандарт зв'язку 3G дозволяє здійснювати емісію карт в електронному вигляді моментально, а платіжний функціонал карти в разі необхідності може бути заблокований миттєво
Розширений об'єм пам'яті	Об'єми пам'яті пристроїв мобільного зв'язку постійно зростають, і уже зараз дані пристрої здатні зберігати всі реквізити транзакцій та іншу інформацію щодо платежів
Можливість обробки операцій пристроями мобільного зв'язку	Можливості пристроїв з мобільного зв'язку ростуть паралельно росту можливостей персональних комп'ютерів, але з запізненням в декілька років. На сьогодні можливості мобільних пристроїв достатньо широкі для здійснення стандартних операцій з обробки транзакцій: перевірка, коригування транзакцій, їх сортування та ін.
Додаткові можливості для врахування потреб Користувачів	Можливості пристроїв мобільного зв'язку з обробки операцій дозволяють здійснювати програмні установки у відповідності з потребами користувачів

Продовж. табл. Т.1

Можливість створення синергії різних послуг	Мобільні платежі можуть впроваджуватися в рамках перебудови різних бізнес-моделей
Більш досконалі можливості автоматизації	Мобільні платежі є повністю електронними, що робить їх зручними для автоматизації

Джерело: розроблено автором

Додаток У

Таблиця У.1

Можливі види збитків від операційного ризику

Тип події	Визначення збитків
Внутрішнє шахрайство	Збитки, викликані поведінкою, метою якої є шахрайство, незаконне присвоєння майна, ігнорування законів, внутрішніх розпоряджень, стандартів однієї із зацікавлених сторін
Зовнішнє шахрайство	Збитки, викликані дією третіх осіб, метою яких є шахрайство, незаконне присвоєння майна або ігнорування закону
Грудові відносини й безпека праці	Збитки, викликані діями, які йдуть у розріз із законом, договорами, що стосуються зайнятості й охорони здоров'я та безпеки, відшкодування шкоди, нанесеної здоров'ю, й випадки дискримінації
Клієнти, банківські продукти, ділова практика	Збитки, викликані ненавмисним поведженням, що призвело до нездатності платити зобов'язання перед клієнтом, з урахуванням компенсації за порушення довіри або за недоречне поведження, або за збитки, викликані змістом або формою продукту
Завдання збитків матеріальним активам	Збиток, нанесений майну катастрофою або іншим стихійним лихом
Збій систем	Збитки, викликані порушенням діяльності або збоєм системи
Управління процесами, поставки, трансакції	Збитки, викликані збоєм при обробці трансакцій або при управлінні процесами, збитки, пов'язані із відносинами між постачальником і підрядником

Джерело: розроблено автором за даними [222]

Додаток Ф

Таблиця Ф.1

**Розрахунок капіталу за методом ASA на покриття операційного ризику
банківського сектору України**

млн.грн.

Показники	01.01.2011	01.01.2012	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015
Комерційне кредитування	508 288	580 907	609 202	698 777	802 582
Середнє значення за три роки			566132	629629	703520
З врахуванням коефіцієнта 0,15			84920	94444	105528
Надані кредити	186 540	174 650	161 775	167 773	179 040
Кошти фізичних осіб	270 733	306 205	364 003	433 726	416 371
Роздрібні послуги (операції з фізичними особами)	457 273	480 855	525 778	601 499	653 702
Середнє значення за три роки			487969	536044	593660
З врахуванням коефіцієнта 0,12			58556	64325	71239
Комерційне кредитування + Роздрібні послуги (з врахуванням коефіцієнтів)			143 476	158 770	176 767
З врахуванням коефіцієнта 0,035			5022	5557	6187
Капітал на покриття операційного ризику, розрахований за допомогою методу ASA			5022	5557	6187

Джерело: розраховано автором на основі [231]

Додаток X

Таблиця X.1

Рівень впровадження концепції Банк 3.0 банками України станом на 01.10.2015 року

№ з/п	№ з/гр	Назва банку	Інтернет банкінг	Мобільний додаток	Представленість у соціальних мережах	Наявність автоматизованих відділень, терміналів самообслуговування	Величина спільності у Facebook, осіб
		Група I					
1	1	ПРИВАТБАНК	+	+	+	+	63753
2	2	ОЩАДБАНК	+	+	+	+	13468
3	3	УКРЕКСІМБАНК	+	-	-	-	
4	4	ПРОМІНВЕСТБАНК	+	-	-	-	
5	5	СБЕРБАНК РОСІЇ	+	+	-	+	
6	6	РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ	+	-	+	+	18947
7	7	УКРСОЦБАНК	+	+	-	+	
8	8	АЛЬФА-БАНК	+	+	+	+	1197
9	9	ВТБ БАНК	+	-	+	-	4893
10	10	БАНК ФІНАНСИ ТА КРЕДИТ	+	-	+	+	1291
11	11	УКРСИББАНК	+	+	+	+	17587
12	12	ПЕРШИЙ УКР.МІЖНАРОДНИЙ БАНК	+	+	+	-	55466
13	13	УКРГАЗБАНК	+	-	+	+	2859
14	14	ОТП БАНК	+	+	+	+	1046
		Група II					
15	1	КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК	+	-	-	-	
16	2	"ПІВДЕННИЙ"	+	-	-	-	
17	3	ІНГ БАНК УКРАЇНА	-	-	-	-	
18	4	СІТІБАНК	-	-	-	-	
19	5	"ХРЕЩАТИК"	+	-	+	-	1796
20	6	РОДОВІД БАНК	-	-	-	+	
21	7	ФІДОБАНК	+	+	+	-	1696
22	8	МЕГАБАНК	+	-	+	-	631
23	9	КРЕДОБАНК	+	+	+	-	6642
24	10	БАНК КРЕДИТ ДНІПРО	+	-	+	+	775
25	11	ПЛАТИНУМ БАНК	+	+	+	+	1798
26	12	УКРІНБАНК	-	-	+	+	3425
27	13	УНІВЕРСАЛ БАНК	+	-	-	+	
28	14	ДІАМАНТБАНК	+	-	+	+	2539
		Група III					
29	1	БАНК ВОСТОК	+	-	+	+	608
30	2	ПРОКРЕДИТ БАНК	+	-	-	+	
31	3	БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ	+	-	+	-	307
32	4	МІЖНАРОДНИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	-	-	-	-	
33	5	ПРАВЕКС-БАНК	+	+	+	-	777
34	6	БАНК НАЦІОНАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ	+	-	-	-	

Продовж. табл. X.1

35	7	"КЛІРИНГОВИЙ ДІМ"	+	-	-	-	
36	8	ТАСКОМБАНК	+	-	+	-	69
37	9	ФОРТУНА-БАНК	+	-	-	-	
38	10	ПІРЕУС БАНК МКБ	+	+	+	-	5938
39	11	АВАНТ-БАНК	+	-	+	-	1052
40	12	БМ БАНК	+	-	+	-	114
41	13	ВІЕС БАНК	+	-	-	-	
42	14	ІНДУСТРІАЛБАНК	+	-	-	-	
43	15	БТА БАНК	+	-	-	-	
44	16	МАРФІН БАНК	+	-	-	-	
45	17	ІДЕЯ БАНК	+	-	+	-	802
46	18	"АРКАДА"	-	-	-	-	
47	19	АКЦЕНТ-БАНК	+	-	-	-	
48	20	КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК	-	-	-	-	
49	21	БАНК ФОРВАРД	+	-	-	+	
50	22	ДІВІ БАНК	+	-	+	-	254
51	23	"СОЮЗ"	-	-	-	-	
52	24	ФІНБАНК	-	-	-	-	
		Група IV					
53	1	БАНК МИХАЙЛІВСЬКИЙ	+	-	-	+	
54	2	"ТК КРЕДИТ"	-	-	-	-	
55	3	МІСТО БАНК	+	-	-	-	
56	4	ЕКСПРЕС-БАНК	-	-	-	-	
57	5	"НОВИЙ"	-	-	-	-	
58	6	УНІКОМБАНК	+	-	-	-	
59	7	"КАПІТАЛ"	-	-	-	-	
60	8	РАДИКАЛ БАНК	-	-	-	-	
61	9	ДОЙЧЕ БАНК ДБУ	-	-	-	-	
62	10	ПОЛТАВА - БАНК	+	-	-	-	
63	11	ЮНЕКС БАНК	+	-	+	-	1737
64	12	ЄВРОБАНК	+	-	+	-	171
65	13	"ПРЕМІУМ"	+	-	-	-	
66	14	"ГЛОБУС"	-	-	+	-	399
67	15	"ЛЬВІВ"	+	-	+	-	7265
68	16	ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК	-	-	+	+	402
69	17	КОМІНВЕСТБАНК	+	-	+	-	223
70	18	БАНК ПЕТРОКОММЕРЦ- УКРАЇНА	-	-	-	-	
71	19	БАНК ГРАНТ	-	-	-	-	
72	20	ЄВРОПРОМБАНК	-	-	-	-	
73	21	БАНК 3/4	+	+	-	+	
74	22	СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК	-	-	-	-	
75	23	ІНТЕГРАЛ - БАНК	-	-	-	-	
76	24	АПЕКС-БАНК	-	-	-	-	
77	25	ЮНІОН СТАНДАРД БАНК	+	-	+	-	5258
78	26	БАНК СІЧ	-	-	-	-	
79	27	БАНК ЮНІСОН	+	-	-	+	
80	28	БАНК СОФІЙСЬКИЙ	-	-	-	-	
81	29	КРЕДИТВЕСТ БАНК	-	-	-	-	

Продовж. табл. X.1

82	30	БАНК КОНТРАКТ	+	-	+	-	171
83	31	АРТЕМ-БАНК	+	-	+	-	113
84	32	ОКСІ БАНК	+	-	-	-	
85	33	ІНВЕСТБАНК	+	-	-	-	
86	34	АСВІО БАНК	+	-	+	-	147
87	35	БАНК АВАНГАРД	+	-	-	-	
88	36	БАНК БОГУСЛАВ	-	-	-	-	
89	37	МОТОР-БАНК	-	-	-	-	
90	38	БАНК ТРАСТ	+	-	+	-	487
91	39	МЕТАБАНК	+	-	-	-	
92	40	АГРОКОМБАНК	+	-	+	-	536
93	41	БАНК УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ	-	-	-	-	
94	42	АКОРДБАНК	-	-	+	-	2599
95	43	ПОЛКОМБАНК	-	-	-	-	
96	44	ВЕРНУМ БАНК	+	-	+	-	250
97	45	РАДАБАНК	+	-	+	-	127
98	46	РЕГІОН-БАНК	-	-	-	-	
99	47	СМАРТБАНК	-	-	-	-	
100	48	КСГ БАНК	+	-	-	-	
101	49	УКРБУДІНВЕСТБАНК	+	-	+	-	1321
102	50	"СТОЛИЧНИЙ"	-	-	-	-	
103	51	"ТРАСТ-КАПІТАЛ"	-	-	-	-	
104	52	КЛАСИКБАНК	-	-	-	-	
105	53	БАНК НАРОДНИЙ КАПІТАЛ	-	-	-	-	
106	54	НЕОС БАНК	-	-	-	-	
107	55	"КОНКОРД"	+	-	+	-	173
108	56	"РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР"	+	-	-	-	
109	57	БАНК ВЕЛЕС	-	-	-	-	
110	58	ПРОМИСЛОВО- ФІНАНСОВИЙ БАНК	-	-	-	-	
111	59	БАНК ФАМІЛЬНИЙ	-	-	-	-	
112	60	ФІНЕКСБАНК	+	-	-	-	
113	61	КРИСТАЛБАНК	+	-	-	-	
114	62	"ФІНАНСОВИЙ ПАРТНЕР"	-	-	-	-	
115	63	"ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ"	-	-	-	-	
116	64	ФІНАНС БАНК	+	-	-	-	
117	65	КОМЕРЦІЙНИЙ ІНДУСТРІАЛЬНИЙ БАНК	+	-	+	-	250
118	66	ІНВЕСТИЦІЙНО- ТРАСТОВИЙ БАНК	-	-	-	-	
119	67	КРЕДИТ ОПТИМА БАНК	+	-	-	-	
120	68	"ЦЕНТР"	+	-	-	-	
121	69	ВЕКТОР БАНК	-	-	-	-	
122	70	БАНК АЛЬЯНС	-	-	-	-	
123	71	БАНК ПОРТАЛ	+	-	-	-	
124	72	АЛЬПАРІ БАНК	+	-	-	-	
125	73	ДЕРЖЗЕМБАНК	-	-	-	-	
126	74	"ГЕФЕСТ"	-	-	-	-	
127	75	УКРАЇНСЬКИЙ БАНК РЕКОНСТР.ТА РОЗВ.	-	-	-	-	



**УНІВЕРСИТЕТ БАНКІВСЬКОЇ СПРАВИ
НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ (м. Київ)**

вул. Андріївська, 1/1, м. Київ-70, 04070, Україна, тел.: (044) 462-53-05, тел./факс: (044) 462-53-41
e-mail: ubs@ubs.gov.ua Код за ЄДРПОУ 34716922

19.12.2014 № 09-008/3531

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукового дослідження
Карчевої Ірини Яківни на тему:
«Економічна ефективність інноваційної діяльності банків»

Видана І.Я. Карчевій про те, що результати її наукового дослідження на тему «Економічна ефективність інноваційної діяльності банків» використовується в навчальному процесі при проведенні лекційних та практичних занять з дисциплін «Фінансовий менеджмент у банку», «Грошово-кредитні системи зарубіжних країн» для студентів спеціальності 8.03050802 «Банківська справа» Інституту магістерської та післядипломної освіти Університету банківської справи Національного банку України (м. Київ).

Проректор з наукової
та організаційної роботи

А.Я. Кузнєцова

0004621

ASSOCIATION OF UKRAINIAN BANKS

15, M.Raskova St., 02660, Kyiv, Ukraine
tel.: +38044.516 8775, tel./fax: +38044.516 8776
E-Mail: admin@aub.com.ua
Web: www.aub.org.ua



АСОЦІАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ БАНКІВ

вул. М. Раскової, 15, 02660, Київ
тел.: (044) 516 87 75, тел./факс: (044) 516 87 76
E-Mail: admin@aub.com.ua
Web: www.aub.org.ua

№ 01.1-10/0240 від 17.12.2014р.

ДОВІДКА

Науково-практичні рекомендації та висновки, що розроблені в дисертаційному дослідженні Карчевої Ірини Яківни «Економічна ефективність інноваційної діяльності банків», представляють інтерес для вітчизняних банківських установ в частині методичних підходів щодо комплексної оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банків, що базується на ризик-орієнтованому та клієнт-орієнтованому підходах з використанням теорії трансакційних витрат, інтегрального показника та моделюванні показників ефективності.

Віце-президент
Асоціації українських банків

В.О. Бондар



ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО АКЦІОНЕРНИЙ БАНК
вул. Червоноармійська, 39, м. Київ, Україна, 01004
тел./факс: +38 (044) 494 46 50, 239 28 44, www.ukrgasbank.com
МФО 320478, ЄДРПОУ 23697280

20.10 2014 № 500/7613/2014

На № _____

Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
на тему: "Економічна ефективність інноваційної діяльності банків"
Карчевої Ірини Яківни

Видана здобувачу ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» Карчевій Ірині Яківні в тому, що результати дисертаційного дослідження щодо економічної ефективності інноваційної діяльності банків використовуються в роботі АБ «Укргазбанк».

Зокрема, у банку застосовуються запропоновані І.Я. Карчевою методичні підходи щодо комплексної оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банку з використанням різних методів та проведення системного аналізу отриманих результатів, включаючи метод транзакційних витрат, використання єдиного інтегрального показника та економіко-математичних методів для оцінки прямого та непрямого ефекту від впровадження банком інновацій. Використання зазначеної методики комплексної оцінки економічної ефективності інноваційної діяльності банку дозволяє визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкової позиції, зростання прибутковості за оптимальних ризиків та витрат на впровадження інноваційних систем в банку.

Заступник Голови Правління
АБ «Укргазбанк»



[Handwritten signature]
О.М.Дмитрієва



**НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК
УКРАЇНИ**

вул. Інститутська, 9, м. Київ, 01601, Україна
тел. 253-38-22, факс 230-20-33, 253-77-50
телекс 131018 NBNK UX, 131251KIJ UX
e-mail: nbu@bank.gov.ua

**NATIONAL BANK
OF UKRAINE**

9, Instytutska Str., Kyiv, 01601, Ukraine
phone 253-38-22, fax 230-20-33, 253-77-50,
telex 131018 NBNK UX, 131251KIJ UX
e-mail: nbu@bank.gov.ua

04.07.2014 № 47-110/35241

На № _____

Довідка

**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Карчевої Ірини Яківни**

на тему: "Економічна ефективність інноваційної діяльності банків"

Основні наукові розробки, висновки та пропозиції дисертаційного дослідження Карчевої Ірини Яківни мають практичну цінність та можуть бути використані в діяльності Національного банку України.

Заслуговують на увагу запропоновані в дисертації підходи до управління ризиками, пов'язаними з використанням банками технологій електронного банкінгу, які передбачають створення єдиної інтегрованої системи управління та контролю за ризиками, що базуються на принципах з управління ризиками при наданні банківських послуг в електронному форматі, розроблених Базельським комітетом.

Обґрунтовані в дисертації пропозиції сприятимуть підвищенню ефективності управління ризиками і можуть бути використані при здійсненні нагляду за банками.

Перший заступник
Голови Національного банку України

В.Л. Кротюк

1360132

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Перший проректор з науково-педагогічної та наукової роботи ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

д.е.н., професор І.І. Лук'яненко
2013р.



«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з науково-педагогічної роботи ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

д.е.н., професор А.М. Колот
2015р.



Довідка

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Карчевої Ірини Яківни
на тему «Економічна ефективність інноваційної діяльності банків»

Теоретичні положення кандидатської дисертаційної роботи Карчевої Ірини Яківни на тему «Економічна ефективність інноваційної діяльності банків» використовуються в навчальному процесі ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» при викладанні наук (дисциплін) «Маркетинг у кредитних установах», «Фінансовий менеджмент у банку» та «Інформаційне забезпечення фінансових установ» програмами підготовки бакалаврів та магістрів відповідного фахового спрямування.

Завідувач кафедри менеджменту
банківської діяльності
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
д.е.н., професор

Примостка Л.О.