

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти

ПОГОДЖЕННЯ
В.о. директора
ННІ неперервної освіти

Юлія НЕГОДА

(підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
В.о. завідувача кафедри публічного
управління, менеджменту інноваційної
діяльності та дорадництва
Ольга ВИТВИЦЬКА

(підпис)

« ____ » _____ 2025 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління інноваційним потенціалом комерційного банку»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»

Орієнтація освітньої програми _____ освітньо-професійна _____

Гарант освітньої програми
д. е.н., професор

(підпис)

Ольга ВИТВИЦЬКА

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи
д. е.н., професор

(підпис)

Микола ТАЛАВИРЯ

Виконав

(підпис)

Віталій КАТРАН

Київ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

ННІ неперервної освіти

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
публічного управління, менеджменту
інноваційної діяльності та дорадництва

д. е.н., проф. _____ **Ольга ВИТВИЦЬКА**
« _____ » _____ **2025 р.**

ЗАВДАННЯ
ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТУ

Катран Віталію Олексійовичу

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління інноваційною та консалтинговою діяльністю»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: **«Управління інноваційним потенціалом комерційного банку»**

Затверджена наказом ректора НУБіП України № 2004 «С» від 07.11.2024 р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2025.11.14

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: дані НБУ, Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, нормативно-правові акти, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених щодо методів управління інноваційною діяльністю банків.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади управління інноваційним потенціалом комерційного банку
2. Система управління інноваційним потенціалом комерційного банку
3. Напрями удосконалення управління інноваційним потенціалом комерційного банку

Дата видачі завдання «07» жовтня 2024 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____ **Микола ТАЛАВІРЯ**

Завдання прийняв до виконання _____ **Віталій КАТРАН**

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота на тему: «Управління інноваційним потенціалом комерційного банку» має вступ, три розділи, висновки та список використаної літератури. Основна частина складає 84 сторінок комп'ютерного тексту. В роботі міститься 5 таблиць та 14 рисунків. Список використаної літератури складається з 57 найменувань.

Метою дослідження є обґрунтування і розробка теоретико-методичних питань удосконалення управління інноваційним потенціалом банку.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю в банку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні засади формування управлінських рішень при формуванні інноваційного потенціалу банку.

Методи дослідження. Використано такі методи: системний та історичний, фінансового та статистичного аналізу, індукції, дедукції, метод економіко-математичного моделювання.

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти ефективного управління інноваційним потенціалом комерційного банку, зокрема: сучасні тенденції розвитку банківських інновацій, визначено сутність інноваційного потенціалу комерційного банку. У другому розділі розглянуто загальні тенденції та проблеми розвитку інноваційного потенціалу комерційних банків в Україні, з'ясовано етапи створення системи управління інноваційним потенціалом банку. У третьому розділі визначено послідовність розробки моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку, обґрунтовано рекомендації щодо використання стратегії розвитку банку з урахуванням типу його інноваційного потенціалу; визначено напрямки управління інноваційним потенціалом комерційного банку.

Ключові слова: КОМЕРЦІЙНИЙ БАНК, ІННОВАЦІЇ, БАНКІВСЬКІ ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БАНКУ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ БАНКУ.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	9
1.1. Дослідження сучасних тенденцій розвитку банківських інновацій	9
1.2. Сутність інноваційного потенціалу комерційного банку	21
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Державний ощадний банк України»	29
2.2. Формування системи управління інноваційним потенціалом банку	40
2.3. Загальні тенденції розвитку інноваційного потенціалу комерційних банків України	49
Висновки до розділу 2	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ	57
3.1. Розробка моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку	57
3.2. Розробка рекомендації щодо застосування стратегії розвитку банку з врахуванням типу його інноваційного потенціалу	63
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	72

ВСТУП

Актуальність дослідження. Зростання конкуренції на банківському ринку є рушійною силою, яка спонукає банки покращувати якість послуг, знижувати витрати та впроваджувати інновації. Це проявляється в боротьбі за клієнтів через різноманітність пропозицій, якість обслуговування та впровадження сучасних технологій, що зрештою вигідно споживачеві. Враховуючи рівень фінансових витрат та ризиків, пов'язаних з інноваційною діяльністю, кількість банків, які можуть повноцінно реалізувати інноваційні проекти розвитку, вкрай обмежена. Це робить актуальним дослідження можливостей банків впроваджувати інновації, оцінку достатності наявних у них ресурсів та оцінку можливостей їх ефективного використання.

Деякі особливості інноваційної діяльності банків досліджували Д. Васильєва, О. Васюренко, О. Витвицька, А. Єфіфанов, С. Косменко, Д. Кокурін, Д. Косова, І. Крупка, А. Кузнецова, О. Кузьмін, С. Леонов, П. Луців, Д. Майорова, В. Маганов, С. Онишко, А. Березаті, А. Савченко, Л. Федулова. Водночас, незважаючи на значну кількість наукових розробок у цій галузі, це питання не отримало належного розгляду, а низка питань потребує подальшого дослідження, зокрема, забезпечення термінологічної узгодженості, систематизації теоретичних основ системи управління інноваційним потенціалом банку.

Метою дослідження є обґрунтування і розробка теоретико-методичних питань удосконалення управління інноваційним потенціалом банку.

Досягнення мети передбачало формування та вирішення наступних наукових та практичних завдань:

- систематизувати загальні тенденції та проблеми управління інноваційною діяльністю в банках України;
- визначити особливості інноваційного потенціалу банку як об'єкта оцінки;
- поглибити теоретичні та практичні засади формування конкурентних стратегій банку, виходячи з рівня його інноваційного потенціалу;

-здійснити оцінку інноваційного потенціалу АТ «Державний ощадний банк України», визначити його поточні конкурентні позиції на вітчизняному ринку банківських послуг, виходячи з розміру капіталу та рівня інноваційного потенціалу;

-розробити рекомендації щодо обрання стратегій інноваційного розвитку банку з врахуванням типу його інноваційного потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління інноваційною діяльністю в банку.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні засади формування управлінських рішень при формуванні інноваційного потенціалу банку.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є сучасні концепції інноваційного менеджменту. У процесі дослідження, залежно від його цілей та завдань, використовувалися такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез та наукове узагальнення; порівняльний та статистичний аналіз; логічне узагальнення; системно-структурний та багатовимірний аналіз; експертні оцінки та групи.

Інформаційно-фактична база дослідження: офіційні дані Національного банку України та Асоціації банків України; аналітичні огляди та звітні дані українських банків; наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань управління інноваційною діяльністю банків.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що в роботі запропоновано теоретичні положення, висновки та практичні рекомендації, організаційно-економічні форми та методи управління інноваційним розвитком банку.

Інформаційна база дослідження. Під час роботи над кваліфікаційною роботою в аспірантурі використовувалася наукова література вітчизняних та зарубіжних авторів з питань управління інноваційною діяльністю в банку, нормативно-правові документи, результати наукових та дослідницьких розробок, дані Державного комітету статистики України, матеріали наукових та науково-практичних конференцій

Обсяг і структура магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаної літератури. Основний зміст роботи викладений на 84 сторінках, містить таблиці -5, рисунки -14; список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

1.1. Дослідження сучасних тенденцій розвитку банківських інновацій

Підвищення рівня конкурентоспроможності економічних систем значною мірою зумовлене зміною економічної ролі інновацій, темпів, напрямків та засобів впровадження інноваційних процесів. Сьогодні економічний успіх будь-якого суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від інноваційної спрямованості його діяльності. Цей процес не оминув і банківський сектор, оскільки ефективність роботи банку та його конкурентоспроможність на ринку значною мірою залежать від впровадження нових банківських продуктів і технологій. У банківському секторі інновації включають нові процеси та моделі, за допомогою яких кредитно-фінансові установи прагнуть досягти відносно нового рівня діяльності, а також покращити свої позиції на ринку банківських послуг шляхом збільшення частки ринку або розширення клієнтської бази, а також шляхом підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів, покращення якості кредитних операцій тощо. Тому за сучасних умов впровадження інновацій є одним з найефективніших інструментів у конкурентній боротьбі. Саме тому дослідження питань, пов'язаних з інноваційною діяльністю вітчизняних банків, є таким актуальним. На тлі світової фінансової кризи провідні фінансові установи переживають кризу ліквідності та відтік фінансових ресурсів, спостерігається зменшення фінансування інноваційно-інвестиційних проектів та зниження інноваційно-інвестиційної діяльності.

Аналіз літератури з досліджуваної проблеми показує, що сьогодні більшість наукових робіт є такими, що характеризуються використанням терміна «банківські інновації» в різних значеннях та термінологічних поєднаннях без розкриття його сутності та змісту. Водночас слід виділити низку досліджень (наприклад, праці Бондарчука М. [10], Бутко М. [8], Кузнецова А. [36], Васюренка О. [15] та інших), які мають значні наукові

досягнення у розкритті сутності та змісту категорії «банківські інновації».

Розглядаючи інноваційну діяльність банків, слід зазначити, що в науковій літературі вона визначається, перш за все, як процес, спрямований на створення нових або існуючих банківських послуг та продуктів, що використовуються в практичній діяльності та пропонуються на ринку банківських продуктів [44].

Нові банківські послуги включають діяльність, що сприяє або заохочує клієнта до отримання прибутку, яка здатна генерувати додатковий комісійний дохід [44].

Нова банківська послуга – це комплексна або нетрадиційна банківська послуга, розроблена на основі маркетингового дослідження потреб ринку [44].

Поняття «банківська діяльність» стосується процесу дій, спрямованих на вирішення конкретного завдання управління банківським капіталом. Банківська діяльність включає форми контролю та обліку руху грошових коштів та цінних паперів, методи планування фінансових показників, методи складання різних видів фінансових планів, методи фінансового аналізу, форми організації фінансової роботи в банку та різні інші види діяльності [44].

Таким чином, банківські інновації – це результат діяльності банку, спрямованої на отримання додаткового доходу в процесі створення сприятливих умов для формування та розподілу ресурсного потенціалу за рахунок інновацій, що допомагають клієнтам отримувати прибуток [36].

Банківські інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності банку, що реалізується у вигляді нового або вдосконаленого банківського продукту чи послуги, що впроваджується в практичну діяльність.

На нашу думку, вивчення цього досвіду становить значний інтерес для вітчизняних банків, оскільки його можна використовувати, враховуючи специфіку банківського ринку України.

Виходячи з цього, ми спробували систематизувати розробку найважливіших банківських інновацій. Результати проведеного аналізу

наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Хронологія розвитку найсуттєвіших банківських інновацій

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

Як видно з таблиці 1.1, особливу роль у розвитку банківської справи відіграло впровадження в повсякденну практику новітніх досягнень науки і техніки, а саме використання новітніх технічних засобів автоматизації розрахункових операцій.

Виділяються два основні етапи автоматизації банківської системи. Перший етап розпочався з автоматизації окремих операцій (до 70-х років). Пізніше впровадження електронних технологій почало набувати глобальних рис, була створена багаторівнева система надання банківських послуг. Другий етап автоматизації банківської справи пов'язаний з розвитком комп'ютерних технологій, а саме з масовим поширенням персональних комп'ютерів та електронних комунікаційних пристроїв, а також зі змінами на фінансовому ринку. На цьому етапі електронні гроші, які мають довгу історію розвитку, набувають надзвичайного зростання, про що свідчать дані, наведені в таблиці 1.2.

У сучасних умовах інновації є найважливішим компонентом у підвищенні ефективності діяльності різних суб'єктів господарювання, включаючи банківські установи. Впровадження наукових досягнень та інновацій у систему банківських послуг забезпечує постійне оновлення та вдосконалення банківських продуктів та застосованих технологій обслуговування споживачів.

Таблиця 1.2

Світова хронологія розвитку електронних грошей

Рік	Сутність інновації
1880	виникнення ідеї перед розрахунків (не готівкових розрахунків)
1914	нова спроба до створення системи безготівкових розрахунків
1950	з'являється перша в світі універсальна кредитна карта (США)
1958	Bank of America випускає свою картку, яка зараз відома як visa.
1968	світ вперше побачив технологію електронного обміну даних Electronic Data Interchange (EDI).
1974	француз Роберт Моренно реєструє патент на виготовлення смарт-карт
1994	у США вперше в світі була здійснена покупка на електронні гроші.
1995	було здійснено багато відкриттів в області електронних грошей. Бельгійська фірма винайшла мікропроцесорну карту для дрібних покупок. Англійська компанія Mondex зробила спробу створити електронний гаманець.
1996	висунута ідея емітації електронних грошей центральними банками. І в цьому ж році асоціація Visa International надала власний електронний гаманець Visa Cash. Інтернет до цього часу отримав досить широкий розвиток.
2000	створення першого в світі універсального електронного гаманця.

Інновації включають розробку та впровадження нових організаційних структур підприємства. Слід зазначити, що всі перераховані вище ознаки інновації певною мірою збігаються з поняттям банківського продукту, проте, враховуючи неоднозначність поняття «інноваційна діяльність банку», необхідно детальніше обґрунтувати поняття «інновація» стосовно впровадження нових банківських продуктів [20]: продукт, самостійно розроблений банком для задоволення потреб клієнта, який не має аналогів на ринку банківських послуг, є новим; продукт, впроваджений на одному ринку, але впроваджений на іншому, є новим для цього ринку; композитний продукт, в якому комбінація раніше існуючих банківських продуктів

використовується вперше на цьому ринку; продукт, який вже є на ринку, але хоча б один з його параметрів модифікований таким чином, що він використовується вперше на цьому ринку, є новим.

На основі аналізу можна виділити такі основні характеристики, властиві інноваціям: новизна; задоволення ринкового попиту; високий ризик та високий ступінь невизначеності; гнучкість форм; наявність передбачуваного результату; здатність до комерціалізації.

Для уточнення цілей та результатів інноваційної діяльності банківських організацій необхідна достатньо повна класифікація інновацій, розробка якої забезпечить рівномірне та повне розуміння об'єкта дослідження.

Реактивні інновації спрямовані на виживання банку на ринку банківських послуг. Тобто, вони є своєрідною реакцією на зміни в діяльності конкуруючих банків. Таким чином, банк, як і будь-який інший суб'єкт господарювання, змушений здійснювати інноваційну діяльність, щоб зберегти свої конкурентні позиції на ринку.

Стратегічні інновації мають випереджувальний характер. Головною метою таких інновацій є отримання певної вирішальної конкурентної переваги в майбутньому. Прикладом таких інновацій свого часу було входження банків до міжнародних платіжних систем, таких як Visa International, MasterCard International, та впровадження власних пластикових карток, які наразі є найпоширенішим засобом оплати та набудуть ще більшого поширення в майбутньому.

Продуктові банківські інновації є важливою частиною інноваційної діяльності банку, оскільки його успіх на ринку безпосередньо залежить як від нових продуктів та послуг, які він пропонує, так і від розвитку та модернізації традиційних послуг. Цей тип банківських інновацій є результатом впливу конкурентного середовища, умови якого спонукають банки до пошуку нових сфер діяльності. На вітчизняному ринку банківських послуг асортимент продуктів цього типу дуже великий, а саме: факторингові та лізингові операції, SWAP-операції, мікрокредитування пенсіонерів.

Процесні інновації відіграють другорядну роль, оскільки вони безпосередньо не пов'язані з основною діяльністю банку. Ця група інновацій має технічний характер і включає інноваційні зміни в інноваційній структурі, методах організації основного виробничого процесу, методах впровадження банківських продуктів та вдосконалення банківських технологій.

Внутрішні інновації часто включають продуктові інновації, а також пов'язані з інноваційними змінами в адміністративно-управлінській системі. Наприклад, можна навести структурну реорганізацію та розвиток системи планування банку або зміну стратегічного напрямку діяльності банку. Іншими словами, внутрішні інновації спрямовані на підвищення ефективності операцій банку.

Під зовнішніми інноваціями слід розуміти інвестування в інноваційну діяльність інших організацій.

Радикальні інновації в банках передбачають впровадження принципово нових видів банківських продуктів та послуг, використання якісно нових технологій їх впровадження та надання, а також використання абсолютно нових методів управління. Композитні інновації передбачають використання комбінації різних компонентів, тобто поєднання різних технологій для надання послуг як єдиного продукту в комплексному пакеті, що пропонується на ринку.

Трансформаційні інновації включають зміни в давно існуючих банківських продуктах для продовження їхнього життєвого циклу.

З огляду на вищезазначене, вважаємо за необхідне виділити інноваційні зміни, які наразі найбільш поширені в банках:

1) Зміна структури та зовнішнього вигляду банківської установи: багатоканальне функціонування з поєднанням нових та традиційних технологій та інструментів; самообслуговування; дистанційне обслуговування; кол-центри;

2) Віртуальні банківські та фінансові технології: управління банківськими рахунками, готівкові платежі, електронний підпис, підписання

договорів;

3) Комплексне використання нових інформаційно-комунікаційних технологій для електронного та змішаного (традиційного та нового) маркетингу;

4) Нові можливості для внутрішнього контролю та аудиту;

5) Зміни в кваліфікації працівників: менеджер продукту, консультант, спеціаліст з транзакцій та консалтингу.

Розглянемо детальніше деякі з вищевизначених напрямків інноваційних змін у банківському секторі.

Сучасні тенденції на світовому банківському ринку свідчать про те, що основна увага провідних західних банків зосереджена, перш за все, на зміні структури та іміджу банку. Таким чином, з'являються нові організаційні структури, змінюється методологія взаємовідносин з клієнтами та принципи управління офісом, керівникам філіалів надаються деякі додаткові повноваження та права.

У сучасній банківській справі також набули поширення бізнес-моделі, які в першу чергу орієнтовані на покращення якості обслуговування та збільшення банківських доходів на цій основі. Наприклад, American Commercial Bancorp, дотримуючись своєї заявленої мети бути «найзручнішим банком Америки», вже не тільки подовжив довгий робочий день, а й запровадив практику роботи сім днів на тиждень.

Ще одна американська фінансова компанія, Washington Mutual, щоб радикально змінити свій вигляд, створює імідж «антибанківського банку». Філософія Washington Mutual полягає у відхиленні від загальних тенденцій, стратегія розвитку банківської компанії базується на зниженні витрат, а також на впровадженні бізнес-концепції, згідно з якою зростання забезпечується за рахунок залучення нових клієнтів, які розчаровані в традиційних фінансових послугах та продуктах.

У багатьох промислово розвинених країнах відбувається перехід від класичної моделі філіалів до моделі дистанційного банківського обслуговування, де все більше транзакцій здійснюються клієнтами без

відвідування банку [21]. Оскільки сервісне навантаження поступово переходить на дистанційне обслуговування, функції існуючої роздрібною мережі поступово зменшуються, а відділення нагадують спеціалізовані сервісні центри.

Аналіз поточної участі вітчизняних банків в інноваційній діяльності показує, що сьогодні кількість банків, які приділяють значну увагу інноваційним продуктам і технологіям, поступово зростає. Однак цей процес має радше спонтанний, ніж систематичний характер.

Сьогодні лідером у впровадженні інновацій в Україні є АТ КБ «Приватбанк». Інноваційна політика АТ КБ «Приватбанк» зосереджена на впровадженні на українському ринку принципово нових, провідних банківських послуг, які надають клієнтам нові можливості для управління своїми фінансами. АТ КБ «Приватбанк» першим в Україні запропонував своїм клієнтам послуги інтернет-банкінгу «Privat24» та GSM-банкінгу, а також послуги з продажу електронних ваучерів провідних операторів мобільного та IP-телефонного зв'язку через свою мережу банкоматів та POS-терміналів [29].

Таким чином, впровадження інновацій стосується різних сфер діяльності банку, тому більшість інновацій не можна віднести до певної категорії із запропонованої вище класифікації. Наприклад, продуктові інновації часто супроводжуються маркетинговими та технологічними інноваціями, а структурні інновації часто супроводжуються управлінськими інноваціями.

Фактор часу відіграє велику роль в інноваціях банківських послуг. Банк, який першим вийшов на ринок зі своєю інновацією та завоював свою нішу, швидко створює собі імідж. Банківська інновація є функцією часу. Вона діє лише в межах часових рамок, визначених початком і кінцем життєвого циклу цієї інновації. Це означає, що банківською інновацією не може бути банківський продукт або функція, що є новою лише для цього банку, тоді як вони вже поширені в інших банках країни.

Об'єднання часу та ресурсів в єдиний процес визначає важливість

концепції життєвого циклу інновації для діяльності банків. Життєвий цикл банківських інновацій – це певний період часу, протягом якого продукт або функція активно розповсюджується та приносить комерційні вигоди банківській організації.

Життєвий цикл банківських інновацій складається з таких етапів [20]:

1. Поява нового банківського продукту. 2. Розвиток. 3. Вихід на ринок. 4. Освоєння ринку. 5. Консолідація ринку. 6. Спрощення ринку. 7. Занепад ринку. 8. Знищення.

На першому етапі, на основі проведеного дослідження, народжується ідея майбутньої банківської інновації. Слід зазначити, що більшість таких ідей не переходять межі другого етапу, який визначає можливість подальшого успіху у впровадженні нового банківського продукту, його прибутковість, рівень попиту та обсяг коштів, отриманих від продажу продукту. Етап виходу на ринок показує період впровадження нового продукту на ринок банківських послуг. Етап освоєння ринку пов'язаний зі зростанням обсягів продажів банківського продукту на ринку. На етапі стабілізації ринку інноваційний продукт займає міцні позиції, ринок насичений запропонованим продуктом, а обсяги продажів відносно стабільні. Переломний момент настає, коли ринок вичерпав свій потенціал для подальшого розвитку та наближається до зрілості. Потім продукт досягає піку свого розвитку та відбувається різке зниження обсягів продажів банківського продукту, тобто падає до нуля. Етап спаду ринку в багатьох випадках характеризується зниженням більшості значущих показників основної діяльності продукту, що є суттю переломного моменту. В результаті переломний момент виражається в припиненні всіх процесів основної діяльності банківського продукту.

Планування банківських інновацій може здійснюватися протягом усього його життєвого циклу. Усі заходи з планування банківських інновацій можна розділити на такі складові:

- 1) дослідження ринку банківських послуг;
- 2) дослідження ринку банківських інновацій;

- 3) оцінка змін рівня ризику для банку та контрагентів в результаті впровадження інноваційного банківського продукту;
- 4) оцінка співвідношення ризику, прибутку, грошового потоку та альтернативних витрат при виборі між кількома варіантами інновацій;
- 5) оцінка результатів аналізу та розробки банківських інновацій;
- 6) впровадження банківських інновацій в організаційно-операційну структуру банку: навчання персоналу, делегування повноважень та розподіл відповідальності між підрозділами банку за впровадження або продаж інноваційного банківського продукту, розробка первинних документів та листування банківських рахунків;
- 7) впровадження банківських інновацій на ринок;
- 8) ринкова підтримка інноваційного банківського продукту.

Тому, перш ніж приймати рішення про доцільність розробки тієї чи іншої банківської інновації, фінансово-кредитна установа повинна чітко визначити необхідні для цього матеріальні, фінансові, кадрові та інформаційні ресурси, а також врахувати фактор часу.

Усі існуючі інноваційні процеси в банку можна розділити на три групи:

1. Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес, тобто процес розробки та застосування інновацій в межах одного банку. У цьому випадку інновація не набуває форми нового банківського продукту, а лише вдосконалює технологію виробництва існуючих продуктів.
2. Простий міжорганізаційний процес. Процес розробки нового банківського продукту з метою просування його на ринок як об'єкта купівлі-продажу.
3. Розширений інноваційний процес зазвичай пов'язаний зі створенням складного банківського продукту, коли банк співпрацює зі своїми партнерами під час його створення, тим самим розділяючи інноваційний процес між кількома учасниками.

Управління інноваціями – це дуже складний процес, який є невід'ємною частиною загальної системи управління банківською діяльністю. У більшості українських банків процес управління інноваціями зосереджений лише на

вирішенні поточних проблем. Практика провідних банків промислово розвинених країн світу показує, що їхні успіхи значною мірою пов'язані з розвитком цілісної системи управління інноваціями. У цих банках склалася структура та культура управління інноваціями, в яких напрямки хронологічного розвитку інтегровані в спільні стратегічні плани, політика розвитку безпосередньо пов'язана зі сталим розвитком перспективних продуктів та проникненням у нові сфери бізнесу. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває вибір індивідуальної інноваційної стратегії та її впровадження для кожного банку.

В залежності від виду інновації в теорії виділяються цілий ряд інноваційних стратегій, які представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація інноваційних стратегій

Тип стратегії	Основний зміст	Можливий результат
Традиційна	Підвищення якості існуючих продуктів на існуючій технологічній базі	Поступовий прогрес у техніці та технологіях, а потім і в економічному плані
Опортуністична	Зосередження на провідному на ринку продукті, який не потребує високих витрат на дослідження	Можливий прибуток завдяки монопольній присутності на ринку.
Імітаційна	Отримання ліцензії на власні дослідження з мінімальними витратами	Успіх можливий за високої кваліфікації та постійної підтримки досягнутого рівня
Оборонна	Продовження роботи в координації з іншими, без спроб домінувати.	Використовується в малих організаціях
Наступальна	Бути першим на ринку завдяки високому рівню інновацій, кваліфікованому персоналу, можливостям розподілу ризиків	Ризики, пов'язані з будь-яким лідерством

Розглядаючи інноваційне середовище управління, в сучасних умовах ведення бізнесу, окрім основних стратегій, має сенс виділити інші, що безпосередньо пов'язані з інноваціями та інноваційною діяльністю. Їх умовно можна розділити та об'єднати в такі основні стратегії: управлінська поведінка щодо інновацій; створення інновацій; організація інноваційної діяльності на

підприємствах; інноваційна орієнтація підприємства.

Модифікації інноваційних стратегій представлені в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Модифікації інноваційних стратегій

Назва стратегії	Зміст
1	2
Стратегії, засновані на менеджерській поведінці щодо інновацій	
Традиційна	Підвищення якості продукції на існуючій технологічній основі
Опортуністична	Орієнтація на лідера ринку
Імітаційна	Придбання ліцензії з мінімальними витратами на власні дослідження та розробки,
Захисна	Копіювання основних споживчих властивостей інновацій
Поглиняльна	Не відставати від інших, не домінуючи. Основна мета
Наступальна	Покращення співвідношення витрат та отримання відтворюваних процесів
Авангардна	Придбання інновацій
Упереджуючого маневру	Високий рівень інноваційності процесів, утримання лідируючих позицій
Стратегії формування інновацій	
З наміром (попередньо окреслена)	Бажання досягти конкретної мети. Забезпечує початковий розгляд інноваційних ідей та загалом контролює процес їх розробки та подальшого впровадження.
Спонтанна	Не надає заздалегідь розробленої та добре продуманої моделі чи плану дій для ринку. Орієнтується на спонтанні інноваційні розробки.

Слід зазначити, що кожен банк відрізняється від інших своєю ресурсною базою, наявним інтелектуальним потенціалом, специфічним набором методів, політик та інструментів для досягнення конкретних цілей. Крім того, якість аналізу середовища та узгодженість його результатів виражаються у виявленні додаткових можливостей для подальшого закріплення та розширення його позицій на ринку. Саме це визначає індивідуальні підходи кожного банку до визначення власних стратегій.

Таким чином, поняття банківських інновацій є багатограним, оскільки включає не лише впровадження інновацій у вигляді нового продукту чи послуги, а й низку організаційних та управлінських інновацій практично у всіх сферах діяльності банку. Окрім того, що інноваційна діяльність є дуже ризикованою, необхідною умовою її реалізації є не лише готовність банку

до інноваційних змін, але й наявність потужного інноваційного потенціалу, який є основою для реалізації інноваційної діяльності.

1.2. Сутність інноваційного потенціалу комерційного банку

В останні роки світова економіка, особливо в розвинених країнах, перейшла на новий етап розвитку – інноваційний. Банківська система в цьому плані не є винятком. Більше того, зростання кількості фінансово-кредитних установ змушує їх завойовувати все нові ринки, тим самим посилюючи конкуренцію. Тому для вітчизняної банківської системи також необхідний перехід на інноваційну модель розвитку. Однак, такий перехід гальмується дією низки об'єктивних та суб'єктивних факторів. Перші – це низькі доходи більшості населення України, не повністю відновлена довіра населення до комерційних банків, а також значна частка збиткових підприємств (за результатами минулого року – приблизно 2/5 від загальної кількості). Беручи це до уваги, можна сказати, що Україна не має відносно стабільних джерел ресурсів для комерційних банків.

До суб'єктивних факторів, що перешкоджають розвитку банківської системи, належить вузький спектр послуг, що надаються (у той час як провідні іноземні банки мають близько трьохсот видів послуг, українські – значно менше). Крім того, якість управління у вітчизняних банках часто не відповідає світовому рівню та національним вимогам до розвитку банківської системи. Нарешті, є брак достатньої кількості персоналу, нерозвиненість банківського маркетингу. До цього переліку також слід додати проблеми, пов'язані з матеріально-технічним забезпеченням, не лише в кількісному, а й у якісному плані.

Однак, незважаючи на вищезазначені негативні фактори, вітчизняні банки не мають альтернатив інноваційному шляху розвитку. Тому сьогодні проблеми управління інноваційним потенціалом банку стають дедалі актуальнішими.

В останні роки вітчизняні та зарубіжні вчені виявляють зростаючий інтерес до вимірювання змісту інноваційного потенціалу, його структури та окремих його складових.

Однак організаційні особливості управління інноваційним потенціалом банку недостатньо вивчені, відсутня чітка концепція обґрунтування його ролі як одного з ресурсів економічного розвитку комерційних банків, а науково-методичний інструментарій оцінки ефективності його використання та його кореляції з усією системою показників ефективності банку не розроблений належним чином.

Термін «інноваційний потенціал банку» недостатньо вивчений як окрема економічна категорія. Це суттєво ускладнює процес розуміння сутності інноваційного потенціалу банку, оцінки його поточного стану та достатності для здійснення інноваційної діяльності, а також розробки та обґрунтування заходів, спрямованих на його реалізацію та розвиток.

Визначення поняття «інноваційний потенціал комерційного банку» слід розглядати як фундаментальний компонент для створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю банку та розробки інструментів для підвищення його конкурентної позиції на ринку банківських послуг.

При дослідженні інноваційного потенціалу банку слід враховувати, що:

- основу інноваційного потенціалу банку складають не лише реальні можливості (ресурси), але й потенційні;
- один і той самий набір ресурсів може використовуватися з різним рівнем ефективності, тобто банк має бути готовим до сприйняття та ефективного використання накопичених та мобілізованих інноваційних ресурсів;
- банк має бути спроможним при здійсненні інноваційної діяльності адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища (рис. 1.2).

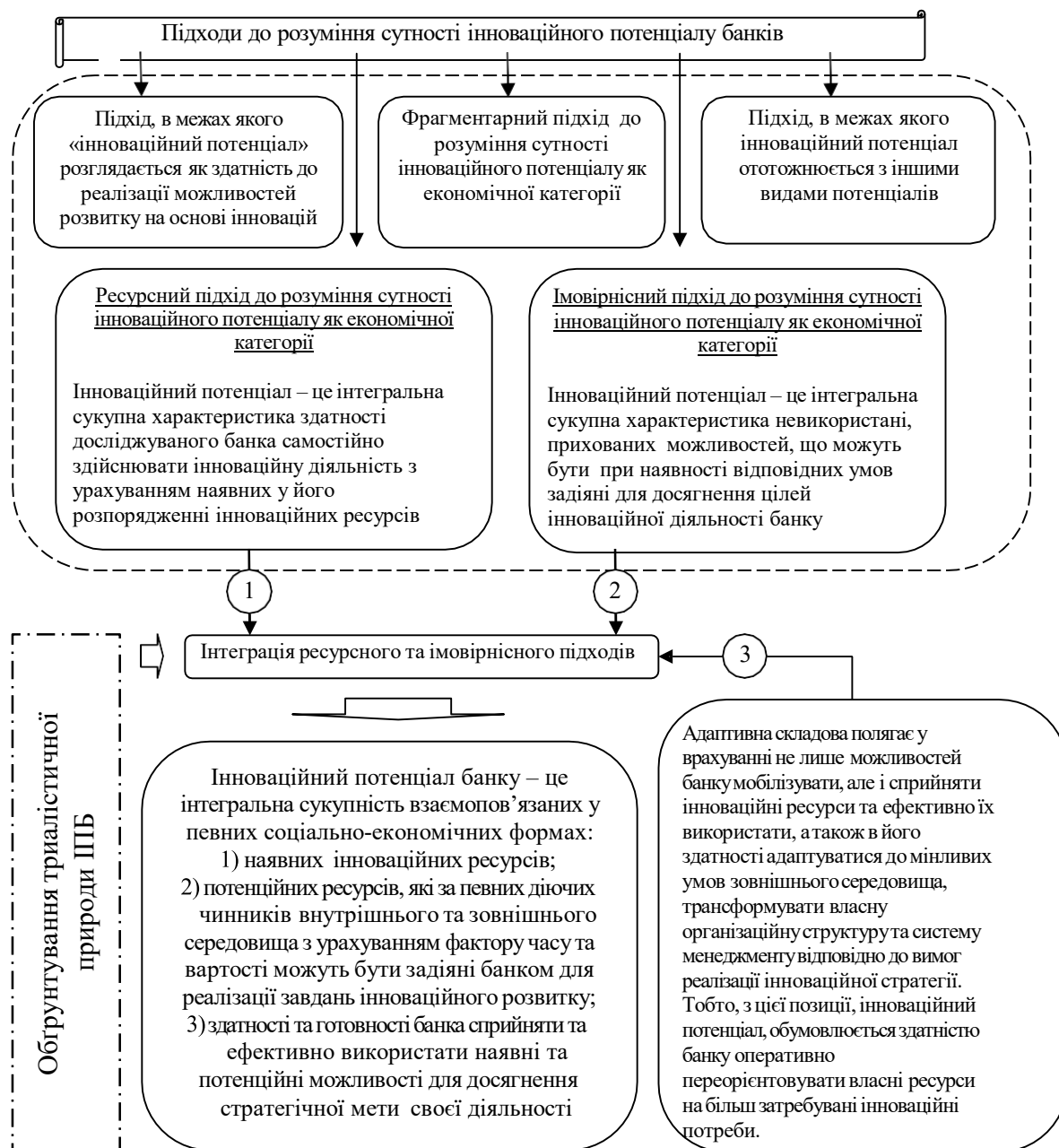


Рис. 1.2. Концептуальні напрями формування системного підходу до розуміння сутності інноваційного потенціалу банку

На нашу думку, основою сутності інноваційного потенціалу банківської установи є не лише реальні ресурси, а й потенційні ресурси. Іншими словами, поняття «інноваційний потенціал банку» має інтегрувати поточні та майбутні можливості банку трансформувати вхідні ресурси в економічні вигоди, тим самим максимально відповідаючи стратегічній меті його діяльності.

При характеристиці інноваційного потенціалу банку необхідно враховувати ресурси, що є в його розпорядженні на момент оцінки, а також ресурси, які можуть бути залучені з інших джерел протягом певного періоду часу.

Потенційні інноваційні можливості банку – це наразі незалучені ресурси, які можуть бути мобілізовані та використані банком за необхідності.

Дослідження показує, що потенційні інноваційні можливості банку можна розглядати з кількох рівнів:

- Перш за все, вони можуть бути активними та пасивними. Активні інноваційні ресурси – це ресурси, які наразі є в розпорядженні банку, але з певних причин не задіяні в його інноваційній діяльності, але можуть бути використані за необхідності, а їх мобілізація та трансформація можуть бути здійснені дуже швидко. Пасивні інноваційні можливості – це ресурси, які вимагають від банку певних витрат, зокрема часу;

- По-друге, це можуть бути прогнозовані ресурси, що безпосередньо залежать від наявних ресурсів.

Тобто, інноваційний потенціал формується шляхом відокремлення частини ресурсів, необхідних для реалізації інноваційної діяльності, від кожного компонента ресурсного потенціалу банку.

Один і той самий якісний та кількісний набір ресурсів може використовуватися з різним ступенем ефективності, залежно від їх концентрації, оптимальної структури, інтенсивності та здатності ефективно ними керувати. Іншими словами, наявність певного набору ресурсів ще не свідчить про розвинений інноваційний потенціал, обов'язковою умовою є готовність банку до їх реалізації та здатність ефективно використовувати.

Ефективність використання інноваційного потенціалу банку визначається дією певних внутрішніх та зовнішніх факторів. Інноваційний потенціал банку повинен відображати його реальну здатність

використовувати наявні ресурси для досягнення поставленої мети. Однак, на нашу думку, неможливо вивчати інноваційний потенціал банку суто теоретично, відокремлюючи його від існуючого, під час оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх факторів.

Діяльність будь-якого банку як комерційного підприємства здійснюється під впливом певних факторів. Враховуючи специфіку проведення інноваційної діяльності, формування та використання інноваційного потенціалу визначається дією цих факторів.

З усієї сукупності факторів, що впливають на формування та ефективне використання інноваційного потенціалу, особливої уваги потребує фактор часу. У цьому контексті слід говорити про темпи використання інноваційних можливостей, а саме:

- якщо говорити про поточний стан, то мається на увазі реальний інноваційний потенціал банку;

- якщо говорити про майбутнє (залучення банківських резервів, цільова емісія коштів, цінних паперів з міжбанківського ринку, навчання персоналу, підбір персоналу відповідної кваліфікації, проведення маркетингових досліджень), то слід говорити про потенційний (майбутній) інноваційний потенціал банку.

Тому фактор часу відіграє важливу роль у визначенні меж формування та використання інноваційного потенціалу банку.

Комплекс заходів щодо формування та використання інноваційного потенціалу банківської установи є ефективним лише тоді, коли він має системний характер та підпорядкований спільній стратегічній меті.

Таким чином, інноваційний потенціал банку – це складна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах:

- 1) реальних ресурсів;
- 2) потенційних інноваційних ресурсів, які можуть бути використані банком у заданий період часу, за певних операційних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- 3) здатності та готовності банку реалізувати та ефективно використовувати

ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності.

Система управління інноваційним потенціалом – це повний структурований комплекс функцій, політик, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, використання якого забезпечує цілеспрямоване, систематичне та адекватне спрямування інноваційних ресурсів на реалізацію стратегічної мети діяльності банку.

На нашу думку, систему управління інноваційним потенціалом банків слід розглядати не як окремий процес чи функцію, а як повний, структурований комплекс функцій, політик, методів прийняття управлінських рішень та організаційних механізмів їх реалізації, дотримання яких дозволить банку досягти стратегічної мети своєї діяльності.

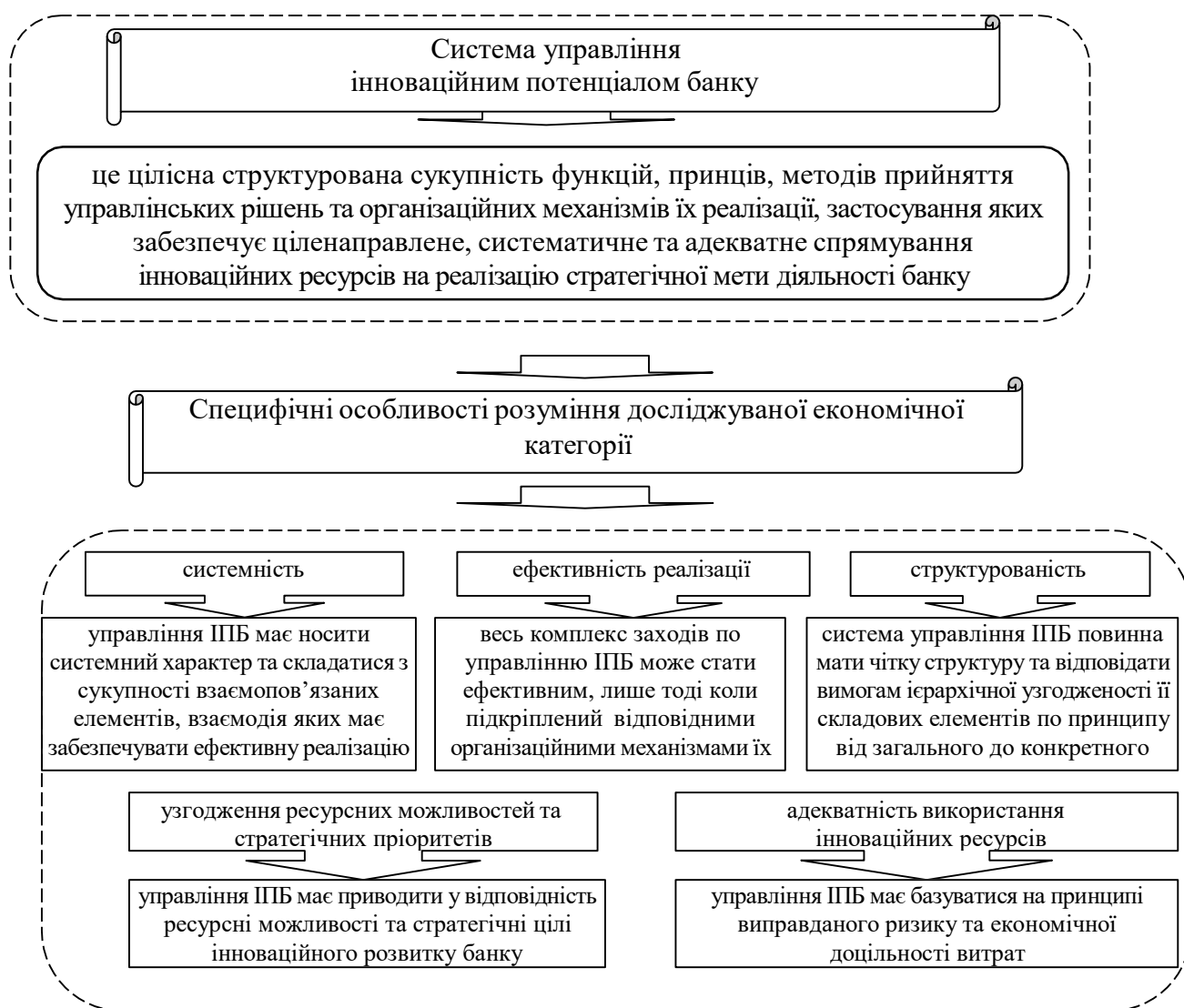


Рис. 1.3. Сутність системи управління інноваційним потенціалом банку

Весь комплекс заходів щодо створення системи управління

інноваційним потенціалом банків підпорядкований досягненню стратегічної мети діяльності банку. На нашу думку, реалізація цієї мети можлива лише за умови побудови ефективної системи управління. Слід звернути увагу на важливість адекватного використання інноваційних ресурсів банку.

Перш ніж приймати рішення про використання інноваційних ресурсів, необхідно провести комплексний аналіз можливостей використання цих ресурсів, зважити їх ефективність та вибрати найбільш прийнятний варіант (рис. 1.3).

Основними етапами процесу управління інноваційним потенціалом банку слід вважати такі:

- визначення стратегічної мети інноваційної діяльності банку, на основі якої розробляються інші елементи системи управління інноваційним потенціалом (завдання, функції, політики, організаційні механізми);

- системний аналіз існуючих та потенційних можливостей банку у сфері реалізації інноваційної діяльності, їх оптимізація за обсягом та часом (просторова, часова та ресурсна оптимізація); - визначення періоду досягнення поставлених цілей (найімовірніший, максимальний, мінімальний), оцінка ймовірності потрапляння в прогнозовані терміни;

- розробка організаційного механізму управління інноваційним потенціалом;

- реалізація конкретних інноваційних заходів у рамках окремих напрямків інноваційної діяльності банку;

- оцінка поточного рівня інноваційного потенціалу;

- вибір стратегії подальшого розвитку інноваційного потенціалу залежно від його рівня;

- контроль за розвитком інноваційного потенціалу;

- оцінка результатів, отриманих від використання інноваційного потенціалу банку, та планування напрямків подальших змін на його основі.

Ефективність розробки та реалізації вищезазначеного комплексу заходів, перш за все, залежить від: наявності у банку організаційних та управлінських можливостей для реалізації інноваційної діяльності; загального стану

економіки країни; здатності прогнозувати інноваційні ситуації в часі; наявності ресурсів для інноваційного процесу банку; прийняття рівня ризику, пов'язаного з реалізацією інноваційної діяльності; інформаційно-аналітичної бази, що забезпечує реалізацію інноваційного потенціалу.

Висновки до розділу 1

Банківські інновації слід розуміти як сукупність нових банківських продуктів та послуг, що пропонуються на ринку банківських послуг.

На основі узагальнення наукових підходів до класифікації інновацій запропоновано класифікацію банківських інновацій, згідно з якою виділяються такі класифікаційні ознаки: за причинами виникнення, за цілями, за змістом, за якісними характеристиками інновації, за об'єктом впровадження інновації, за характером вимог та розміром витрат.

До розгляду пропонуються основні ознаки інноваційності банківських інновацій: новизна, задоволення ринкового попиту, високий ризик та високий ступінь невизначеності, гнучкість форм, наявність однієї сторони, складність прогнозування результату та здатність до комерціалізації.

Інноваційний потенціал банку – це складна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах: 1) реальних ресурсів; 2) потенційних інноваційних ресурсів, які можуть бути використані банком у заданий період часу, враховуючи певні операційні фактори внутрішнього та зовнішнього середовища; 3) здатності та готовності реалізувати та ефективно використовувати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети діяльності банку.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Державний ощадний банк України»

АТ «Державний ощадний банк України» – найстаріший банк країни загальнонаціонального масштабу, мережа установ якого охоплює всю територію держави. Засновником банку є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Інтегрована структура банку складається з центрального офісу, філій та відділень з територіально відокремленим балансом.

Банк є універсальною банківською установою, діяльність якої спрямована на надання широкого спектру банківських послуг усім типам клієнтів, особливо організаціям будь-якої форми власності. АТ «Державний ощадний банк України» – єдина фінансова установа, вклади фізичних осіб якої повністю гарантовані державою.

Минулий 2024 рік виявився для Ощатбанку роком важливих стратегічних змін, рекордних фінансових результатів та нових ініціатив, спрямованих на підтримку економіки України у воєнний час. Незважаючи на виклики війни, банк продовжує безперебійно працювати та є ефективним, ліквідним, операційно стабільним та прибутковим.

Ощадбанк розпочав реалізацію нового стратегічного плану на 2024-2028 роки, затвердженого Наглядовою радою, який визначає три ключові напрямки його розвитку: ефективність, подальша модернізація та сталий розвиток. Це дорожня карта, яка дає чітке розуміння того, як Ощадбанк рухатиметься далі в складних обставинах.

За результатами 2024 року, навіть з урахуванням збільшеного податкового навантаження, банк досяг прибутку до оподаткування понад 18,6 млрд гривень, при цьому чистий прибуток становив близько 8 млрд гривень. Активи Ощадбанку зросли на 25% до 431 млрд гривень. Порівняно

з 2023 роком цей показник подвоївся. Згідно зі звітом керівництва, операційний прибуток банку зріс на 20% порівняно з минулим роком і перевищив 14 млрд гривень.

Розмір чистого кредитного портфеля Ощадбанку у 2024 році збільшився на 22 млрд гривень (25%) і перевищив 111 млрд гривень. Це стало можливим завдяки активному кредитуванню як бізнесу (збільшення на 15,9 млрд гривень з початку року), так і фізичних осіб (6,1 млрд гривень).

Слід зазначити, що 2024 рік став знаковим для іпотечного сектору роздрібної торгівлі: вперше обсяг відповідного кредитного портфеля перевищив 10 млрд гривень. Ощад розширив умови кредитування, зокрема, запровадив власний іпотечний продукт з плаваючою ставкою.

Важливими також є результати державної іпотечної програми «Оселя», за якою у 2024 році було видано понад 14,6 млрд гривень кредитів, що на 65% більше, ніж у 2023 році. Ощадбанк зберіг лідерство в цій програмі, забезпечивши 40% як за кількістю, так і за обсягом кредитів. На первинному ринку банк схвалив 23 забудовників, 28 житлових комплексів та 55 будівельних майданчиків. Було видано понад 3000 пільгових кредитів, а також запущено 8 регіональних програм, які допомогли клієнтам отримати компенсацію процентної ставки.

У 2024 році Ощадбанк зберіг лідерство на ринку автокредитування з часткою 38%. Банк видав понад 3,9 тис. кредитів на майже 3,6 млрд гривень, що на 10% більше, ніж у 2023 році.

Новим напрямком у роздрібній торгівлі минулого року стали проекти енергоефективності та енергонезалежності. Частка ринку Ощадбанку наразі становить 60%. Ощадбанк активно підтримував зусилля держави, надавши 700 кредитів на суму понад 235 млн гривень за програмою «Енергетична незалежність домогосподарств». Загалом у 2024 році фізичним особам було видано 3 тис. кредитів на суму 450 млн гривень на енергогенеруюче обладнання. При цьому 90% транзакцій схвалюються автоматично.

Ощадбанк є лідером серед українських банків за обсягом строкових депозитів, що свідчить про високу довіру до бренду банку. Обсяг коштів на

рахунках фізичних осіб в Ощадбанку збільшився на 11,6%, досягнувши 210 млрд гривень. Строкові депозити зросли на 6,6%, досягнувши майже 90 млрд гривень, а депозити до вимоги – на 15,6%, досягнувши 120,7 млрд гривень.

Як провідний український банк, Ощадбанк продовжує відігравати провідну роль у підтримці бізнесу та економіки держави.

Підприємцям видано нових кредитів на суму 14,5 млрд гривень, 30% з яких – у рамках партнерських проектів зі ставками від 0,01% річних. Основними секторами, що отримали фінансування, стали сільське господарство (45,6%) та промисловість (27,7%).

Особливу увагу Ощадбанк приділив підвищенню рівня енергонезалежності бізнесу, профінансувавши понад 300 проектів на загальну суму понад 1 млрд гривень. Ще 630 проектів перебувають в експлуатації, загальна вартість яких становить понад 2,3 млрд гривень, що забезпечить понад 100 МВт генерації.

Підтримка та відновлення ий ініціативи Ощадбанк залишається єдиним банком, який фінансує новостороверні ветеранські підприємства

Ощадбанк продовжує активно підтримувати експортно-орієнтований бізнес. У 2024 році він став беззаперечним лідером у співпраці з Експортно-кредитним агентством (ЕКА). Завдяки цьому партнерству банк надав фінансування на суму понад 200 млн гривень.

Ощадбанк має 15 меморандумів про співпрацю з обласними військовими адміністраціями та муніципалітетами, спрямованих на спільну підтримку місцевого бізнесу. 5 з них були завершені минулого року. Загальна сума позик у маркій цих угодах становить близько 300 млн гривень, сума компенсації з місцевих бюджетів – 20 млн гривень.

Банк продовжує надавати фінансову підтримку великому бізнесу. Загальний обсяг відповідного кредитного портфеля за 2024 рік збільшився до 9,3 млрд гривень – 64,5 млрд гривень. Викладено нових кредитних угод на суму понад 21,4 млрд гривень. З початку року обсяг коштів клієнтів збільшився на 63% – до 108,3 млрд грн.

Ощадбанк є літератором фантанських енергетичних проєктів великого бізнесу з часткою хвилини 30%. Протягом 2024 року, після спаду активності через повномасштабну війну, обсяг кредитів, виданих Ощадним банком, збільшився в 4 рази в енергетичному секторі корпоративного сегмента. 33% кредитного портфеля у 2024 році буде підтримано підприємствами енергетичного сектору. До 3 млрд грн. Обсяг операцій торгового фінансування збільшився – це вдвічі більше, ніж попереднього року.

Найбільший український банк, що має близько 1150 відділень, мережа Ощадбанку забезпечує стабільний доступ до банківських послуг на всій контрольованій території країни. У разі відключення електроенергії понад 700 відділень оснащені альтернативними джерелами електроенергії. Понад 60% мережі відповідає державним стандартам інклюзії, 23 відділення мають статус суперінклюзивних (вони створені за власною програмою Ощадбанку).

Ощадбанк – єдиний банк з такою розгалуженою мережею та системним підходом до інклюзії. Банк не просто реалізує окремі ініціативи, а створює цілісну інклюзивну екосистему, яка включає фізичний, цифровий та комунікаційний доступ. Саме тому Ощадбанк є лідером фінансової інклюзії в Україні за багатьма рейтингами.

Власна програма Ощадбанку «Мій доступ» стала взірцем інклюзії у фінансовому секторі. Вона спрямована на поступове перетворення країни на безбар'єрне середовище. Програма включає внутрішні реформи (покращення доступу до банківських послуг) та інформаційну кампанію з популяризації концепції безбар'єрної України. Окремим напрямком є допомога ветеранам, яка включає низку проєктів, спрямованих на їхню реабілітацію та реінтеграцію. Ініціативи в цьому напрямку включають відкриття чотирьох мобільних реабілітаційних модулів для жертв війни, відділення стерилізації та двох палат у Центрі «Суперлюди», допомогу мобілізованим працівникам та економічну реабілітацію українських героїв. З метою забезпечення своєчасних розрахунків за дорученням клієнтів, АТ «Державний ощадний банк України» стабільно підтримував достатню ліквідність. Станом на 31.12.2024 грошові кошти та їх еквіваленти становили 7,5% активів банку. Резерви для покриття можливих

збитків в активних операціях АТ «Державний ощадний банк України» повністю сформовані [68]. Рисунок 2.1. Представлено динаміку активів АТ «Державний ощадний банк України» у 2022-2024 роках.

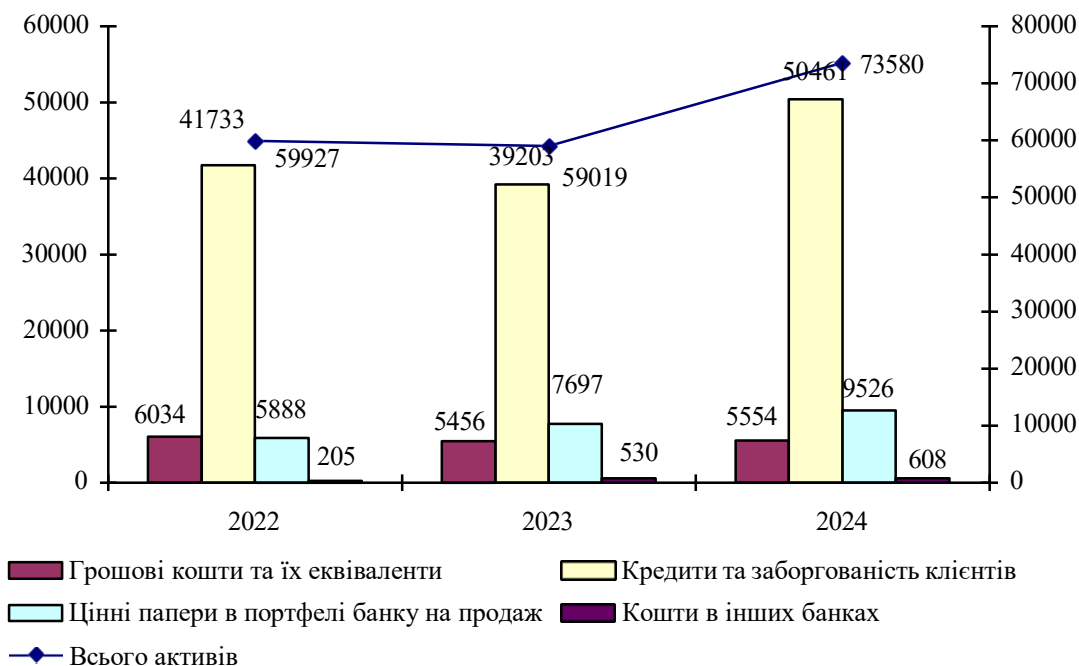


Рис. 2.1. Динаміка активів АТ «Державний ощадний банк України», 2022-2024рр., млн. грн. [44]

На рис. 2.2 наведена динаміка пасивів АТ «Державний ощадний банк України» в 2022-2024рр.

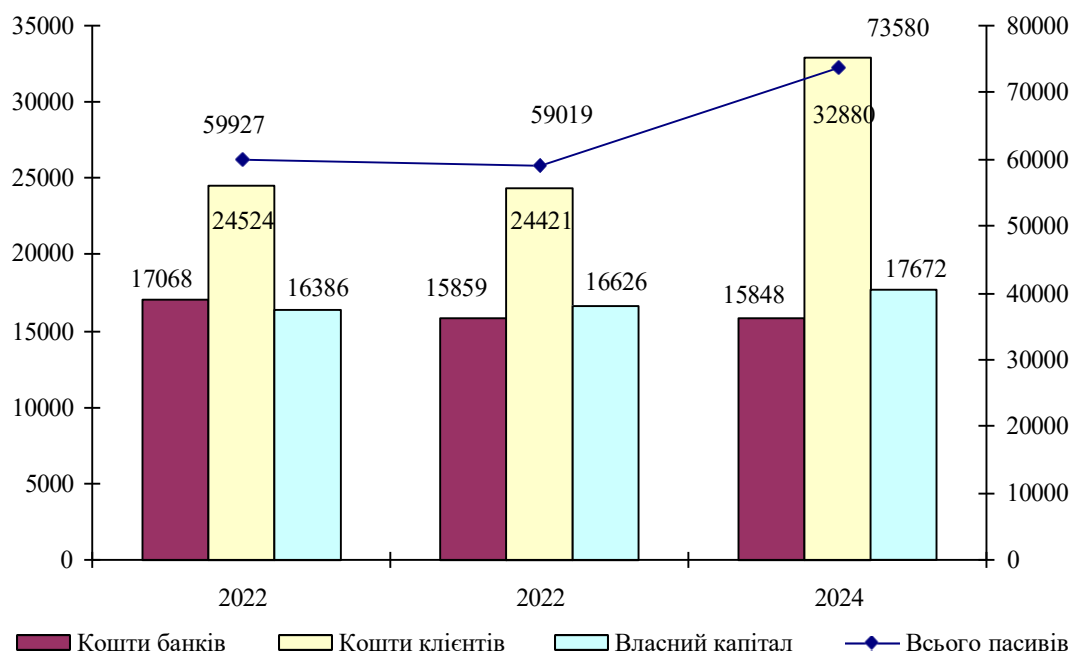


Рис. 2.2. Динаміка пасивів ПАТ «Державний ощадний банк України», 2022-2024рр., млн. грн. [44]

Структура зобов'язань АТ "Державний ощадний банк України" у 2024 році змістилася в бік збільшення частки залучених коштів клієнтів та інших залучених коштів. Водночас зменшилися частки зобов'язань перед банками та акцій. Станом на 31.12.2024 частка АТ "Державний ощадний банк України" становила 17,7 млрд гривень, або 24,0% від зобов'язань банку. Кошти банків АТ "Державний ощадний банк України" становили 15,8 млрд гривень, або 21,5% від зобов'язань банку. Кошти клієнтів становили 32,9 млрд гривень. Їхня частка у зобов'язаннях АТ "Державний ощадний банк України" становила 44,7% [44].

На рис. 2.3 представлена динаміка зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України» в 2022-2024рр.

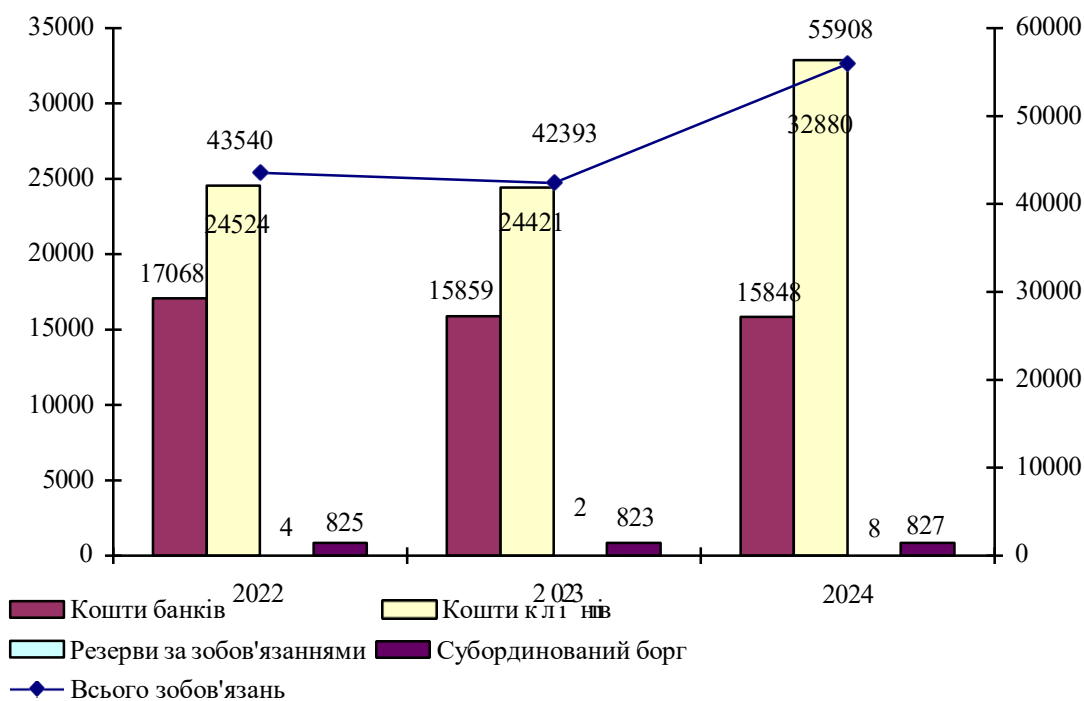


Рис. 2.3. Динаміка зобов'язань АТ «Державний ощадний банк України», 2022-2024рр., млн. грн. [44]

У структурі власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» найбільшу питому вагу займає статутний капітал, частка якого склала 87,9%. Динаміка власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України» в 2022-2024рр. наведена на рис. 2.4.

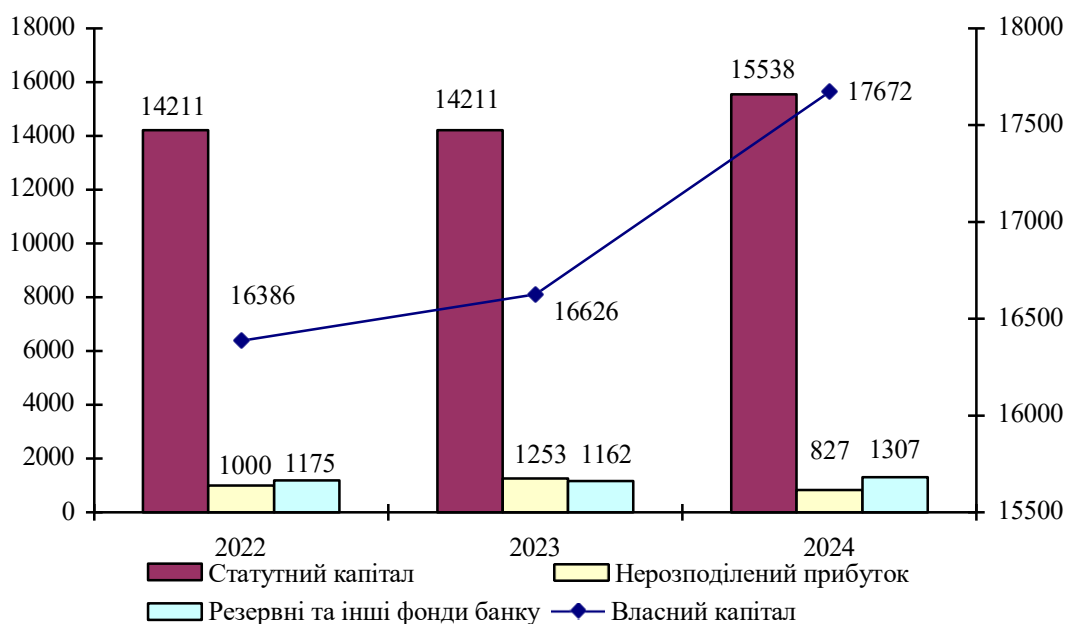


Рис. 2.4. Динаміка власного капіталу АТ «Державний ощадний банк України», 2022-2024рр., млн. грн. [44]

За результатами 2024 року АТ «Державний ощадний банк України» забезпечив ефективну діяльність, досягнувши прибутковості як по підприємству в цілому, так і по більшості регіональних відділень. У 2024 році банк отримав прибуток у розмірі 504,2 млн гривень. (рис.2.5).

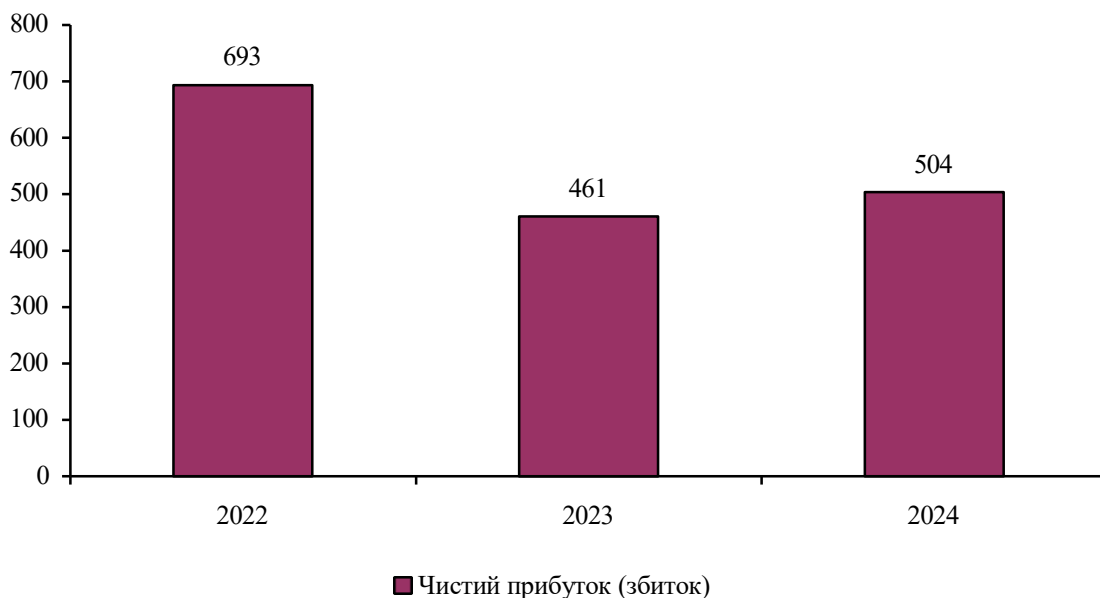


Рис. 2.5. Динаміка чистого прибутку АТ «Державний ощадний банк України», 2022-2024рр., млн. грн. [44]

У 2024 році АТ «Державний ощадний банк України» залучав кошти фізичних осіб на строкові депозити в національній та іноземній валютах на зручних та вигідних умовах:

- «Депозитний» з гнучкою структурою процентної ставки залежно від терміну депозиту;
- «Накопичувальний» з правом поповнення додатковими внесками;
- «Нові відсотки», особливістю якого є щоквартальне збільшення процентної ставки;
- «Пов'язаний» з можливістю одноразового зняття коштів у повному обсязі без зміни процентної ставки;
- «Строковий пенсійний» на спеціальних пільгових умовах: з поповненням, підвищеною процентною ставкою;
- «Динамічний», з розширенням процентної ставки за депозитами в національній валюті на 0,5% [44].

Особисті кошти залучалися на депозит до вимоги «Пенсійний +» з можливістю зняття коштів з рахунку без втрати відсотків на першу вимогу вкладника, а також на поточні рахунки (вклади «Пенсійні») у національній та іноземній валютах (включаючи вклади «Пенсійні»).

Вклади в АТ «Державний ощадний банк України» орієнтовані на людей з різним рівнем достатку та різними навичками управління заощадженнями. Умови цих вкладів дуже гнучкі: передбачено поповнення та зняття коштів, капіталізацію відсотків, пролонгацію та автоматичну пролонгацію, а також збільшення процентної ставки.

У 2024 році АТ «Державний ощадний банк України» продовжив розвивати послуги зі здійснення грошових переказів фізичним особам, включаючи власну систему термінових переказів «Швидка копія» та міжнародні системи переказів Western Union, Vigo, Micom, Plisco, Interexpress, ExpressMoney, Coinstar, Unisteam, MoneyGram, Ria, Contact. Обсяг операцій з грошових переказів фізичними особами склав 4 220 млн гривень. Банк отримав комісійний дохід від цих операцій у розмірі 34 млн гривень. [44]. У 2024 році АТ «Державний ощадний банк України» доклав

значних зусиль для розвитку сервісу торговельного еквізиту.

Протягом року було встановлено 569 POS-терміналів, а 213 торговельних та сервісних організацій займалися послугами торговельного еквізиту установами банку. Обсяг транзакцій на торговельних терміналах АТ «Державний ощадний банк України» у 2024 році склав 53 млн. грн. [44].

Обсяг торговельних операцій за картками, емітованими АТ «Державним ощадним банком України» станом на 01.01.2025 року склав 384 млн. грн., що є збільшенням порівняно з показником 2023 року на 91% або на 183 млн. грн. [44]. АТ «Державний ощадний банк України» активно брав участь в акціях, що проводилися спільно з міжнародними платіжними системами MasterCard Int. та Visa Int.

У 2024 році АТ «Державний ощадний банк України» надавав корпоративним клієнтам широкий спектр стандартних банківських послуг:

- надання коштів шляхом використання різних видів кредитних продуктів (овердрафти, одноразове кредитування, відновлювані та невідновлювані кредитні лінії тощо);

- надання гарантій, поручителів та інших зобов'язань від третіх осіб, що передбачають їх виконання готівкою;

- реструктуризація кредитів корпоративних клієнтів, які зазнають тимчасових фінансових труднощів, через економічну нестабільність;

- залучення коштів за існуючими та новими депозитними продуктами;

- розрахунково-касове обслуговування в національній та іноземній валютах, інкасація та перевезення цінностей, а також дистанційне обслуговування клієнтів.

- Конкурентоспроможність депозитних продуктів корпоративного бізнесу.

- На міжбанківському ринку банк активно співпрацює з українськими банками та банками ближнього та далекого зарубіжжя. У своїй роботі з банками-контрагентами АТ «Державний ощадний банк України» керується політикою довгострокового партнерства, укладаючи генеральні угоди про порядок проведення операцій на міжбанківських ринках. Станом на

01.01.2025 АТ «Державний ощадний банк України» уклав генеральні угоди зі 121 банком-резидентом та 28 банками-нерезидентами [44].

У своїй роботі АТ «Державний ощадний банк України» широко використовує інструменти міжбанківського ринку, що сприяє розвитку міжбанківського операційного ринку, дає змогу повною мірою задовольняти потреби клієнтів, а також є одним із творців українського міжбанківського ринку.

Для власників золотих та платинових карток розроблено пакет додаткових послуг, в рамках якого надається послуга рецепції.

Компанії банку активно працюють над залученням нових клієнтів. Станом на 01.01.2025 обсяг емісії платіжних карток MPS Master-Card Worldwide та Visa International Inc. зріс на 24,84% та досяг понад 6,67 млн карток (3,5 млн платіжних карток Visa International та 3,2 млн карток MasterCard Worldwide) [44].

Відповідно, платіжних карток з кредитною лінією – понад 2,54 млн, з дебетовим планом обслуговування – понад 4,1 млн. Такі показники забезпечили банку третє місце серед провідних банків на ринку платіжних карток України за кількістю випущених карток (за даними Національного банку України).

АТ «Державний ощадний банк України» посів перше місце за активністю платіжних карток у 2024 році. Відсоток активності карток, випущених Ошатбанком, становив 89%, порівняно із середньоринковим показником 60%.

Станом на 01.01.2025 залишки на карткових рахунках клієнтів становили близько 1,35 млрд гривень, що на 25,65% більше, ніж у 2023 році. Середньодобовий обіг коштів на карткових рахунках клієнтів склав 139 млн гривень. Обсяг відкритих кредитних ліній, що повертаються, на карткових рахунках клієнтів склав 802 млн гривень. [44]

Середномісячна кількість повідомлень, надісланих клієнтам, досягла 1,3 млн одиниць, а станом на 01.01.2025 року до послуги було підключено майже 200 тисяч клієнтів платіжних карток банку [44].

Для запобігання збиткам від шахрайської діяльності АТ «Державний ощадний банк України» вжило низку заходів для забезпечення безпечної роботи та використання термінальної мережі. Транзакції за міжнародними платіжними картками АТ «Державний ощадний банк України» контролюються цілодобово.

Для забезпечення якісного обслуговування власників платіжних карток та надання їм цілодобової допомоги в банку діє служба підтримки клієнтів, яка працює цілодобово, 7 днів на тиждень. Співробітники служби надають допомогу у разі втрати/крадіжки платіжних карток та у разі виникнення будь-яких ситуацій, що виникають у процесі обслуговування платіжних карток. Клієнтам надається інформація про місцезнаходження найближчого банкомата в будь-якій точці світу, банкоматні мережі банків-партнерів та банківських установ.

З метою подальшого розвитку карткового бізнесу у 2024 році АТ «Державний ощадний банк України» передав частину еквайрингової мережі до власного процесингового центру, побудованого на базі програмного забезпечення Oranway.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності банку у 2024 році став розвиток ІТ-технологій. Проводилася інтенсивна робота з інтеграції, впровадження, операційної підтримки, обслуговування та розвитку автоматизованих банківських систем. Розвинуто та вдосконалено корпоративну інформаційну мережу, телекомунікаційні системи та мережеві технології, розширено технічну базу банку. Постійно забезпечувалася технічна безпека інформаційних систем банку, безпека корпоративної інформаційної мережі та антивірусний захист. Паралельно вдосконалювалася організація та управління інформаційними технологіями.

Було налагоджено та налагоджено технічну та програмну підтримку власного процесингового центру банку. Проведено процедури сертифікації в міжнародних платіжних системах відповідно до плану її впровадження. Забезпечено належну підтримку функціонування та розвитку внутрішньої платіжної системи банку, Системи управління ресурсами банку Allegro,

Системи термінових переказів «Швидка копія» та низки інших банківських виробничих систем. З метою забезпечення розвитку технічної ІТ-платформи банку у 2024 році, заміни застарілого обладнання на існуючих робочих місцях та оснащення нових робочих місць, було придбано 3600 комп'ютерів та ноутбуків, 70 серверів, близько 4800 принтерів та копіювальних апаратів, інше технічне обладнання.

2.2. Формування системи управління інноваційним потенціалом банку

Основні характеристики управління інноваційним потенціалом банку:

- пропорційність – усі складові інноваційного потенціалу банку розвиваються з урахуванням стабільності їхньої кількості;

- синергія – одночасне спрямування дій у системі, що призводить до посилення кінцевого результату. В управлінні інноваційним потенціалом синергія означає одностороннє функціонування всіх складових інноваційного потенціалу: цілі та завдання цих складових утворюють єдину систему та не повинні суперечити цілям та завданням інноваційного розвитку банку;

- структурність – інноваційний потенціал банку характеризується певною ієрархічною структурою, яка відображає зміст та взаємозв'язок його складових і здатна зберігати цілісність;

- адаптивність – інноваційний потенціал банку повинен швидко реагувати на зміни, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;

- цілісність – відсутність необхідності додавати або видаляти окремі його структурні елементи для підвищення ефективності та стабільності системи. Управління інноваційним потенціалом банку як відкритої економічної системи означає управління сукупністю взаємопов'язаних складових діяльності банку;

- Комплексність – включає складові інноваційного потенціалу банку, які, по-перше, є складовими інших можливостей, а по-друге, можуть бути

розділені на менші складові;

- Обмеженість у часі – реалізація інноваційного потенціалу банку є довгостроковим завданням, що пов'язано з неможливістю врахувати всі фактори, що впливають на його значення, за короткий час;

- Гнучкість – інноваційний потенціал банку формується та розвивається в нестабільному середовищі;

- Реалізм – фактори, що формують інноваційний потенціал банку, повинні мати певну практичну спрямованість.

Слід зазначити, що всі вищезазначені характеристики завжди проявляються комплексно та одночасно. Залежно від цілей аналізу стану інноваційного потенціалу, деякі характеристики системи можуть мати першочергове значення.

Розглянемо детальніше складові системи управління інноваційним потенціалом банку, а саме: об'єкт, мету, функції та принципи.

Метою управління є інноваційний потенціал банку, і відповідно, метою управління інноваційним потенціалом є забезпечення його найефективнішого використання для досягнення стратегічної мети діяльності банку. Відповідно до поставленої мети визначаються інші елементи доцільної системи управління.

Функції управління інноваційним потенціалом банку втілюють сутність механізму управління. З їх допомогою можна найефективніше реалізувати заходи щодо управління інноваційним потенціалом в умовах конкретного банку, враховуючи його інноваційні можливості та ресурси. Функція прогнозування інноваційного потенціалу банку полягає у вмінні передбачити можливі подальші шляхи підвищення рівня його інноваційного потенціалу. Функція планування – це розробка механізму послідовності дій у рамках управління інноваційним потенціалом банку. Організаційна функція пов'язана з розробкою організаційного механізму системи управління інноваційним потенціалом банку. Змістом цієї функції є встановлення процесу управління з точки зору його організації та управління з метою забезпечення ефективного формування/використання інноваційного

потенціалу банку. Особливістю організаційної функції стосовно інших самостійних функцій є те, що вона є єдиною функцією, яка забезпечує взаємозв'язок та ефективність усіх інших функцій управління. Контрольна функція є найважливішою функцією процесу управління, оскільки вона включає кінцевий результат усієї управлінської діяльності. Функція контролю має свої особливості стосовно інших функцій. Наприклад, якщо планування ставить завдання, організація приводить систему управління до стану можливості виконання цього завдання, то контроль стосовно системи управління характеризується універсальністю. Контроль покликаний постійно надавати інформацію про фактичні справи, пов'язані з виконанням завдань.

Управління інноваційним потенціалом банку вимагає наявності певної системи принципів (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Принципи управління інноваційним потенціалом банку

Системна політика. На нашу думку, управління інноваційним потенціалом банку – це складна, цілісна, відкрита, динамічна система з розвиненою ієрархічно структурованою структурою підпорядкування.

Система управління інноваційним потенціалом складається з окремих елементів, які взаємодіють з мікро- та макросередовищем і впливають на загальну економічну стратегію банку.

Перспективна політика. Управління інноваційним потенціалом банку має базуватися на врахуванні перспектив його розвитку та можливих змін у діяльності банку. Засобом реалізації цієї політики є чітке формулювання стратегічних та операційних цілей банку та розробка на їх основі плану подальшого використання інноваційного потенціалу. Тому ця політика може бути використана не стільки для констатації основної позиції банку, скільки для прогнозування його розвитку в майбутньому.

Прогресивна політика, яка відображає необхідність вивчення та застосування на практиці прогресивних методів управління інноваційним потенціалом, використовуючи досвід фінансово-кредитних установ промислово розвинених країн. Вітчизняні банки не можуть розробляти власні банківські інновації, тому зазвичай запозичують їх з ринків банківських послуг промислово розвинених країн, таким чином реалізуючи прогресивну політику.

Принцип співвідношення. Успішне досягнення поточних та майбутніх цілей, а також ефективність використання інноваційного потенціалу залежить від співвідношення ресурсів і цілей. Збільшення цього співвідношення є першочерговим завданням управління інноваційним потенціалом на всіх рівнях. Вирішення проблем збільшення співвідношення цілей і ресурсів здійснюється шляхом цілеспрямованої перегрупування інноваційного потенціалу в спектрі найважливіших, перспективних та доступних на певному етапі розвитку цілей.

Принцип реальності (функціонування в межах фактично доступних ресурсів). Функціонування в межах доступних ресурсів означає, що комерційний банк повинен не лише забезпечити відповідність між власними ресурсами та залученими ресурсами, але й забезпечити відповідність характеру банківських активів специфіці накопичених ним ресурсів. Водночас, у процесі розробки плану інноваційного розвитку банку, в рамках

якого він реалізується, має бути виділено певну суму коштів на здійснення інноваційної діяльності.

Принцип ліміту та обміну ресурсами. При оцінці ефективності використання інноваційного потенціалу банку слід виходити з того, що, з одного боку, кількість усіх банківських ресурсів обмежена, а з іншого боку, в деяких випадках вони взаємозамінні. Крім того, необхідно враховувати потенційні інноваційні ресурси банку. Саме тому при оцінці інноваційного потенціалу слід враховувати всі варіанти альтернативного отримання доходів, які можуть виникнути при іншому використанні цих обмежених ресурсів. При поясненні цього принципу слід звернути особливу увагу на те, що для ефективного управління інноваційним потенціалом банку особливою категорією ресурсів є кваліфікований персонал, інноваційно активний персонал, здатний генерувати ідеї, працювати в команді, займатися творчою роботою, проводити дослідницьку роботу тощо. На жаль, у банківській справі цьому ресурсу приділяється мало уваги, що пов'язано з надмірним регулюванням праці та, як наслідок, обмеженою вільною діяльністю банківських працівників.

Принцип цілеспрямованого використання інноваційного потенціалу банку. Враховуючи той факт, що банк, на відміну від інших комерційних організацій, має справу переважно з позиковими коштами, відповідно, формування та використання інноваційного потенціалу має здійснюватися цілеспрямовано, тобто для досягнення конкретної мети. Тому саме стратегічна (глобальна) мета діяльності банку суттєво визначає механізм його формування, використання та оцінки.

Принцип адаптивності. Оскільки інформація є неповною в рамках інноваційної діяльності, особливо формування інноваційного потенціалу, доцільно передбачити її адаптацію. Неможливість враховувати змінні умови навколишнього середовища та адаптуватися до них у багатьох випадках є основною причиною критичного становища багатьох вітчизняних банківських установ.

Принцип динаміки. Цей принцип передбачає, що інноваційний

потенціал є не постійною величиною, а зростаючою. Відповідно, під час розробки механізму управління інноваційним потенціалом необхідно враховувати його динаміку.

Принцип здатності до розвитку інноваційного потенціалу банку. Виходячи з попереднього принципу та характеристик інноваційної діяльності,

Отже, враховуючи вищезазначене, можна виділити такі основні правила формування інноваційного потенціалу банку:

- складна система, що перетинає властивості її складових;
- при створенні потенціалу діє закон синергії його складових;
- складові інноваційного потенціалу банку повинні працювати одночасно та в поєднанні, тобто необхідно досягти балансу та оптимального співвідношення між структурними компонентами.

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності банку система управління інноваційним потенціалом повинна:

- забезпечувати стабільне становище на ринку завдяки балансу між традиційними банківськими продуктами та впровадженням перспективних банківських інновацій;
- створювати умови для повного задоволення потреб клієнтів банку в нових послугах;
- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх складових системи управління інноваційним потенціалом;
- контролювати раціональне та цілеспрямоване використання інноваційних ресурсів.

Підсумовуючи, по суті, можна сказати, що інноваційний потенціал банку – це сукупність його реальних та потенційних інноваційних ресурсів. На основі результатів моніторингу інноваційного потенціалу банку можна розробити найбільш прийнятну стратегію інноваційного розвитку фінансово-кредитної установи, за допомогою якої досягається стратегічна мета діяльності банку при реалізації інноваційного потенціалу.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом банку нерозривно пов'язане зі стратегічним плануванням. Цей зв'язок дозволяє розглядати

процес управління інноваційним потенціалом кредитної установи як динамічний, нерозривний ланцюг одразу кількох структурних елементів, взаємодія яких забезпечує загальну ефективність системи управління інноваційним потенціалом банку.

Стратегічний потенціал банку щодо використання інноваційного потенціалу має бути реалізований через комплекс організаційно-управлінських заходів, спрямованих на розробку інноваційних планів і програм шляхом інтеграції науково-технічної, виробничої, економічної та організаційної складових діяльності банку.

Враховуючи стратегічний характер результатів, важливо оцінити рівень інноваційного потенціалу, визначивши в ньому стратегічні можливості досліджуваного банку з урахуванням особливостей зовнішнього середовища. Для комплексної оцінки рівня інноваційного потенціалу необхідно проаналізувати поточний стан фінансово-кредитної установи у двох напрямках. По-перше, через внутрішній аналіз інноваційного потенціалу, враховуючи минуле, теперішнє та майбутнє стратегічне становище банківської установи. По-друге, через аналіз інноваційного потенціалу стосовно поточних конкурентів у певний період часу. Такий підхід допомагає виявити основні відхилення інноваційного потенціалу відносно бажаних рівнів.

Таким чином, управління інноваційним потенціалом – це систематична, динамічна, планова та комплексна діяльність щодо забезпечення стратегічної життєздатності банку шляхом пошуку креативних ідей для впровадження нових банківських продуктів та послуг, постійного вдосконалення технологій, підвищення конкурентоспроможності та пошуку шляхів їх покращення. Не менш важливим є впровадження інновацій у таких сферах, як менеджмент, маркетинг, міжбанківські відносини.

Схематично процес управління інноваційним потенціалом банківської установи представлений на рис. 2.7.

Як видно з рисунка 2.7, першим етапом системи управління інноваційним потенціалом банку є етап постановки цілей (визначення стратегічної мети

діяльності банку, систематизація мети інноваційної діяльності банку, синтез мети та завдань системи управління інноваційним потенціалом банку), на основі якого планується інноваційна діяльність банку. Чітка політика в галузі управління інноваційним потенціалом задає напрямок збору інформації та розробки пропозицій, що призводить до пошуку можливостей та створює мотивацію для команд розвитку [24, с. 38-43].

Після синтезу мети та завдань системи управління інноваційним потенціалом банку пропонується перейти до наступного етапу – етапу визначення інноваційного потенціалу банку. Цей етап характеризується такими видами діяльності: по-перше, проведення поелементної оцінки фактичного стану інноваційного потенціалу банку; по-друге, проведення комплексної оцінки інноваційного потенціалу банку; по-третє, систематизація етапів оцінки інноваційного потенціалу банку; По-четверте, встановити зв'язок між фактичним рівнем інноваційного потенціалу банку та виявленими лімітами.

Наступним етапом системи управління інноваційним потенціалом банку є розробка стратегії подальшого розвитку банку. Доцільно обрати подальшу стратегію розвитку банку, виходячи з встановленого рівня інноваційного потенціалу банку.

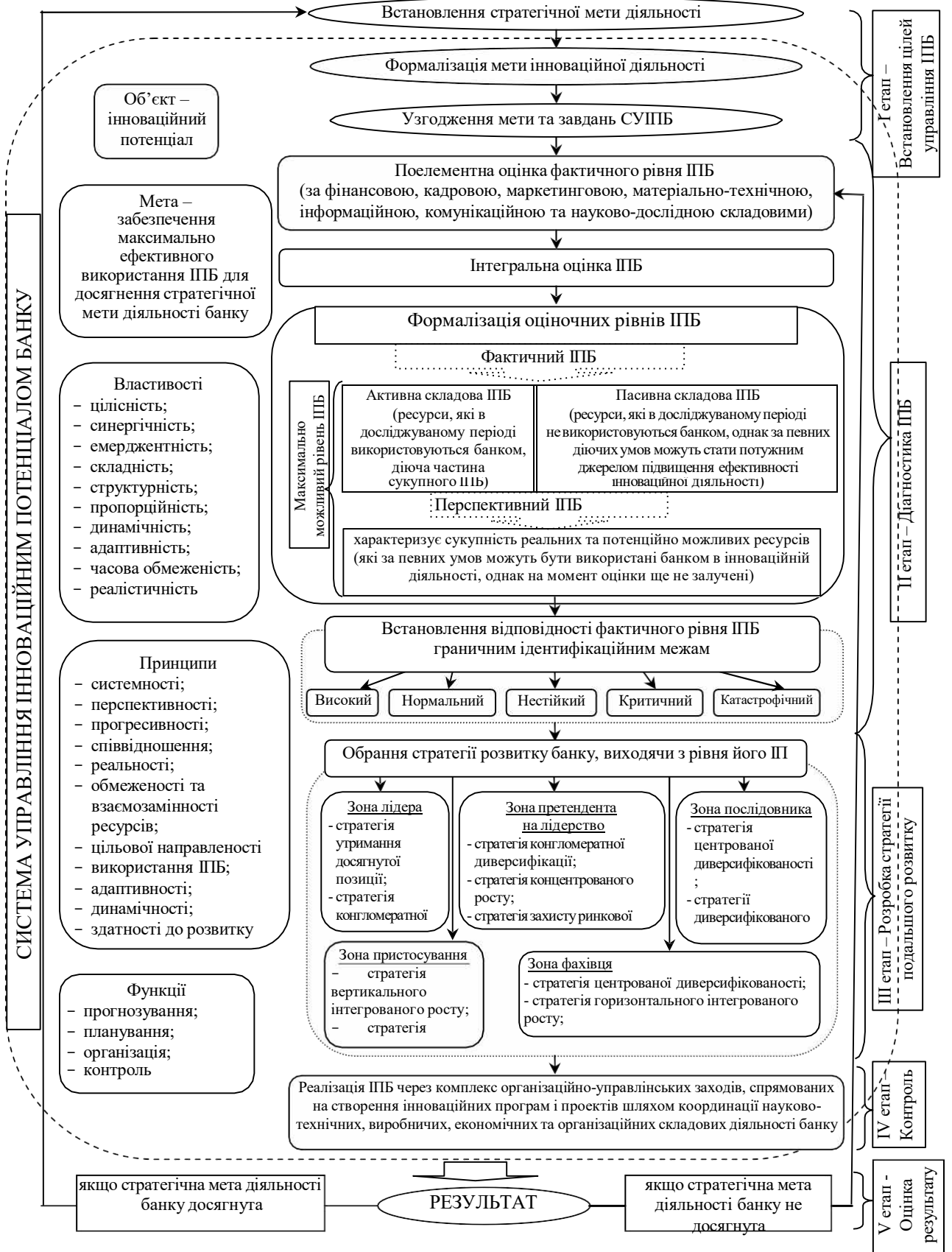


Рис. 2.7. Система управління інноваційним потенціалом банку

Базовою стратегією безпосередньої реалізації інноваційного потенціалу банку є вибір стратегії, який відбувається через комплекс організаційних та управлінських заходів. Після цього етапу відбувається перехід до завершального етапу системи управління інноваційним потенціалом банку – етапу контролю. Цей етап системи управління інноваційним потенціалом банку характеризується безперервним контролем за реалізацією інноваційного потенціалу банку.

Після отримання певного результату пропонується оцінити досягнення стратегічної мети діяльності банку в результаті реалізації комплексу заходів щодо використання інноваційного потенціалу банку. Якщо стратегічна мета діяльності банку досягнута, то виникає потреба у визначенні нових цілей подальшого розвитку банку, якщо ні – найімовірніше, стратегія розвитку банку була обрана неправильно, виходячи з рівня його інноваційного потенціалу.

Тому формування системи управління інноваційним потенціалом банку має бути орієнтоване на довгострокову перспективу з урахуванням стратегічної мети діяльності банку.

2.3 Загальні тенденції розвитку інноваційного потенціалу комерційних банків України

Фінансова складова банку є основним фактором інноваційного потенціалу банку. На нашу думку, найсуттєвішою перешкодою для ефективного використання інноваційного потенціалу банків є низький рівень капіталізації вітчизняних банків, що обмежує можливості банків успішно розвиватися, оскільки брак коштів не дозволяє банкам суттєво розширювати спектр банківських послуг і, відповідно, призводить до втрати конкурентоспроможності банківських установ. Банки з високою капіталізацією мають більш значні інноваційні можливості та є більш стійкими до проявів нестабільності на фінансовому ринку. Згідно з даними, в Україні на продаж було виставлено понад 60 банків, більшість з яких є

малими кредитними установами. Слід зазначити, що іноземні інвестори віддають перевагу малим банкам з розгалуженою мережею філій (їхня частка на ринку може бути менше 1%). Таких банків в Україні небагато, але вони є, і вони цікаві саме своєю мережею, оскільки створення такої мережі є тривалим процесом, легше збільшити частку ринку, має дешеві ресурси, сучасні технології та належне управління. Але від розвитку капіталізації банківської системи таким чином не варто очікувати інвестицій в інноваційну діяльність, оскільки іноземні банки приходять на наш ринок з уже сформованою організаційною структурою, з власними традиціями використання інформаційних технологій, зі своїми банківськими продуктами, ефект від яких вже перевірений та підтверджений зарубіжним досвідом. Тому керівництво цих банків не вважає за доцільне витратити кошти на розробку нових продуктів, а воліє адаптувати свої іноземні технології до українського ринку. Ще одна причина полягає в тому, що іноземні банківські установи приходять на український ринок з єдиною метою – завоювати вільну ринкову нішу, тобто їм недоцільно проводити інноваційну політику.

Загалом слід зазначити, що весь капітал банківської системи України відповідає капіталу середнього європейського банку. Тому не доводиться розраховувати на те, що українські банки можуть бути джерелом серйозних інвестицій в інноваційну діяльність.

Кадрова складова також має значний вплив на можливості створення та ефективного використання інноваційного потенціалу банків. Банківські працівники, з їхнім практичним досвідом, теоретичними знаннями, професійним рівнем та інтелектуальними здібностями, є одним з найважливіших ресурсів банку.

Аналіз ринку праці в банківському секторі показує, що сьогодні можна виділити такі категорії банківських працівників:

- 1) спеціалісти, які тривалий час працюють в одному банку;
- 2) висококваліфіковані фінансисти, які дуже швидко переміщуються між банками;

- 3) банківські спеціалісти, які були звільнені, але опанували відповідну банківську спеціальність і продовжують працювати в банку;
- 4) фінансисти, які мігрували на роботу в інші сектори економіки;
- 5) спеціалісти, які по черзі працюють у банках, потім працюють в інших секторах економіки, а потім повертаються до банку;
- 6) фінансисти, які отримали другу, нефінансову освіту, і безповоротно перейшли в інші сектори економіки.

Коротко проаналізуємо основні проблеми та тенденції ринку праці в банківському секторі. Сьогодні основною тенденцією є значне відставання рівня заробітної плати банківських працівників від рівня заробітної плати в галузі. Також слід зазначити, що рівень заробітної плати безпосередньо залежить від розташування банку за регіоном країни. Так, зокрема, рівень заробітної плати банківських працівників у малих та середніх містах значно нижчий, ніж у великих. Крім того, шкала заробітної плати в банках з іноземним капіталом, незалежно від посади, значно вища, ніж у банках з українським капіталом. Водночас попит на працівників для них нижчий, але вимоги до їхньої кваліфікації значно вищі. Як правило, обов'язковою умовою є вільне володіння іноземною мовою та досвід роботи в банківській сфері, але відмінність іноземних банків у підборі працівників полягає в бажанні залучити на більш високооплачувані посади студентів, які закінчили університети. Крім того, проблема скорочення банківського персоналу особливо гостра сьогодні. Загалом, у 2022 році банки скоротили свій персонал на 14%, або на 39,3 тис. осіб. [3].

На думку аналітиків, скорочення штату негативно вплине на якість банківських послуг [3]. Це особливо помітно після кризи: банкам знадобиться велика кількість кваліфікованих спеціалістів для прискореного зростання, але таких спеціалістів на ринку просто не буде. Як наслідок, слід очікувати чергового сплеску зростання заробітної плати, що призведе до перегріву банківського ринку праці та формування неефективних бізнес-процесів у банках. Вже сьогодні банки відчувають гостру нестачу ризик-менеджерів, аналітиків, страхових компаній (фахівців з оцінки

кредитоспроможності позичальників), біржових маклерів та депозитних спеціалістів, а також менеджерів з обслуговування клієнтів. У здійсненні інноваційної діяльності велике значення має інтелектуальна складова, яка характеризує «активність» співробітників, що вносять нові знання, ідеї та нові технології в інноваційний процес. У контексті формування та ефективного використання інноваційного потенціалу банку принципово важливо мати співробітників, які здатні креативно мислити, вирішувати проблеми нестандартним способом, і, звичайно, мають лідерські якості, а також підприємницькі та управлінські навички. До цієї групи належать наукові кадри, які активно проводять усі види наукових досліджень, проводять свої експерименти, публікуються у фахових наукових виданнях та мають науковий ступінь.

На основі вищенаведеного аналізу ринку праці банківських працівників, зокрема, рівня плинності кадрів, можна зробити висновок, що конкуренція всередині банку серед працівників зростає. Відповідно, виникає проблема робочого середовища працівників.

У маркетинговій складовій є значна кількість складних аспектів. Ефективність маркетингу у вітчизняних банках дуже низька. Основна проблема полягає в тому, що, як правило, банківський маркетинг сприймається як засіб реклами, інструмент аналізу позицій банків-конкурентів, тобто на практиці реалізуються лише окремі елементи маркетингового комплексу. Крім того, на цьому етапі маркетингові відділи практично не беруть участі у формуванні стратегії банківської установи на ринку банківських послуг, а отже, не здійснюють вирішального впливу на поведінку та щоденну діяльність банку.

Складні моменти з точки зору можливостей розвитку та ефективного використання інноваційного потенціалу банків також мають інформаційну складову.

Прийняття зваженого рішення щодо розробки та впровадження банківських інновацій залежить від якості інформаційного забезпечення інноваційного процесу, яке включає етапи формулювання цілей та

визначення пріоритетів, розробки ідеї, отримання інформації про об'єкт дослідження, аналізу та обробки отриманої інформації, прийняття рішень, впровадження інновацій у діяльність банку, контролю за впровадженням та оцінки отриманих результатів.

Основою для прийняття рішення про впровадження інновацій є аналіз загальних ринкових тенденцій, а оскільки банківські інновації є комерційним продуктом, доступ до інформації, відповідно, закритий. Тому для банківського сектору України питання підвищення інформаційної прозорості банківського сектору як обов'язкової складової його лібералізації є дуже актуальними. Основним джерелом інформації про банки є їхні веб-сайти та річні звіти, які, на жаль, не завжди відображають реальні дані. У контексті цього питання слід говорити про створення єдиного інформаційного сектору.

Що стосується матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банку, то зазвичай вітчизняним банківським установам достатньо забезпечити ці складові. Більшість банків мають добре обладнані будівлі, офісне комп'ютерне обладнання постійно оновлюється, тобто створені всі умови для створення ефективного операційного процесу банківської установи. Але водночас слід зазначити, що якість обладнання, що використовується, не дуже висока.

Однією з характеристик матеріально-технічної складової інноваційного потенціалу банків в Україні є дизайн та комфорт відділень банку. Використання уніфікованих комунікацій дозволило банку створити сучасну багатофункціональну цифрову телефонну систему, що допомогло оптимізувати витрати на володіння інфраструктурою уніфікованих комунікацій.

Систематизація проблем формування та ефективного використання інноваційного потенціалу вітчизняних банків представлена на рис. 2.8.



Рис 2.8. Систематизація проблем формування та ефективного використання інноваційного потенціалу вітчизняних банків

Однак, зазначимо, що багато виявлених проблем мають системний характер, а тому їх вирішення не завжди залежить від одного чи кількох банків. Зокрема, це стосується державного регулювання інноваційної діяльності, недосконалості банківського законодавства, недостатньої кількості кредитних бюро тощо. Більше того, не менш важливу роль відіграє також взаємозв'язок між усіма сегментами фінансового ринку: будь-які проблеми, що виникають з небанківськими фінансовими установами, автоматично впливають на діяльність банків та банківської системи в цілому.

Актуальність вибору інноваційного шляху розвитку для українських банків є незаперечною. Зокрема, слід розвивати найперспективніші послуги: траст, послуги зі зберігання цінностей, електронні платежі за допомогою пластикових карток; дистанційне банківське обслуговування клієнтів; факторинг; лізинг автотранспортних засобів та будівельної техніки; довгострокові кредитні програми, спрямовані на придбання комерційної нерухомості; операції з вилучення заставної нерухомості; форвардні опціони; консультаційні та інформаційні послуги шляхом створення спеціальної міжбанківської бази даних, гарантійні та посередницькі послуги. Це пов'язано, перш за все, з тим, що вітчизняні банки масово скуповуються міжнародними ТНК, які приходять на український ринок і є власне інноваційними для українського ринку. Є ще одна причина цього, з точки зору запитів населення, у відносній насиченості ринку банківських послуг. Але головну роль відіграє відносно короткий шлях формування вітчизняної банківської системи порівняно зі світовою активністю.

Вищезазначені негативні фактори призвели до розробки стратегії запозичення банківських інновацій у вітчизняному банківському секторі, що дозволяє вітчизняним банкам певною мірою конкурувати один з одним на внутрішньому ринку, але водночас, по-перше, унеможлиблює їхній вихід на зовнішні ринки, а по-друге, повне захоплення вітчизняного банківського ринку іноземними гравцями робить їх непривабливими для вітчизняних

споживачів.

Висновки до розділу 2

Було проведено системний аналіз факторів, що формують інноваційний потенціал банку, визначено їх взаємодію та вплив на розвиток потенціалу. Виявлені фактори умовно поділено на три основні групи: фактори внутрішнього впливу (визначаються внутрішніми особливостями діяльності банку), фактори мікросередовища (клієнти, партнери, конкуренти) та макросередовище (економіка, соціальна сфера, політика тощо). Ретельний аналіз виявлених факторів показує, що вони впливають не лише на формування інноваційного потенціалу, але й на ефективність його функціонування.

В рамках системи управління інноваційним потенціалом банку було уточнено складові системи управління інноваційним потенціалом банку (об'єкт, мета та функції), досліджено їх основні характеристики та визначено їх значення в управлінні інноваційним потенціалом банку. Було виділено та обґрунтовано складові інноваційного потенціалу банку, а також звернуто увагу на їх взаємну інтеграцію. Визначено та обґрунтовано властивості, притаманні системі управління інноваційним потенціалом банку (цілісність, комплексність, структурованість, пропорційність, гнучкість, адаптивність, реалістичність та своєчасність). Крім того, визначено компоненти (об'єкт, мету та функції) системи інноваційного енергоменеджменту банку, досліджено їх основні характеристики та визначено їх значення в управлінні інноваційною енергією банку. Об'єктом системи інноваційного енергоменеджменту банку є інноваційна енергія банку, а метою є забезпечення найефективнішого використання інноваційної енергії банку для досягнення стратегічної мети діяльності банку.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ КОМЕРЦІЙНОГО БАНКУ

3.1. Розробка моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку

Модель інноваційного потенціалу банку відображає: обмеження, які визначають напрямки його формування та використання; фактори, під впливом, яких він формується; його структуру (рис. 3.1).

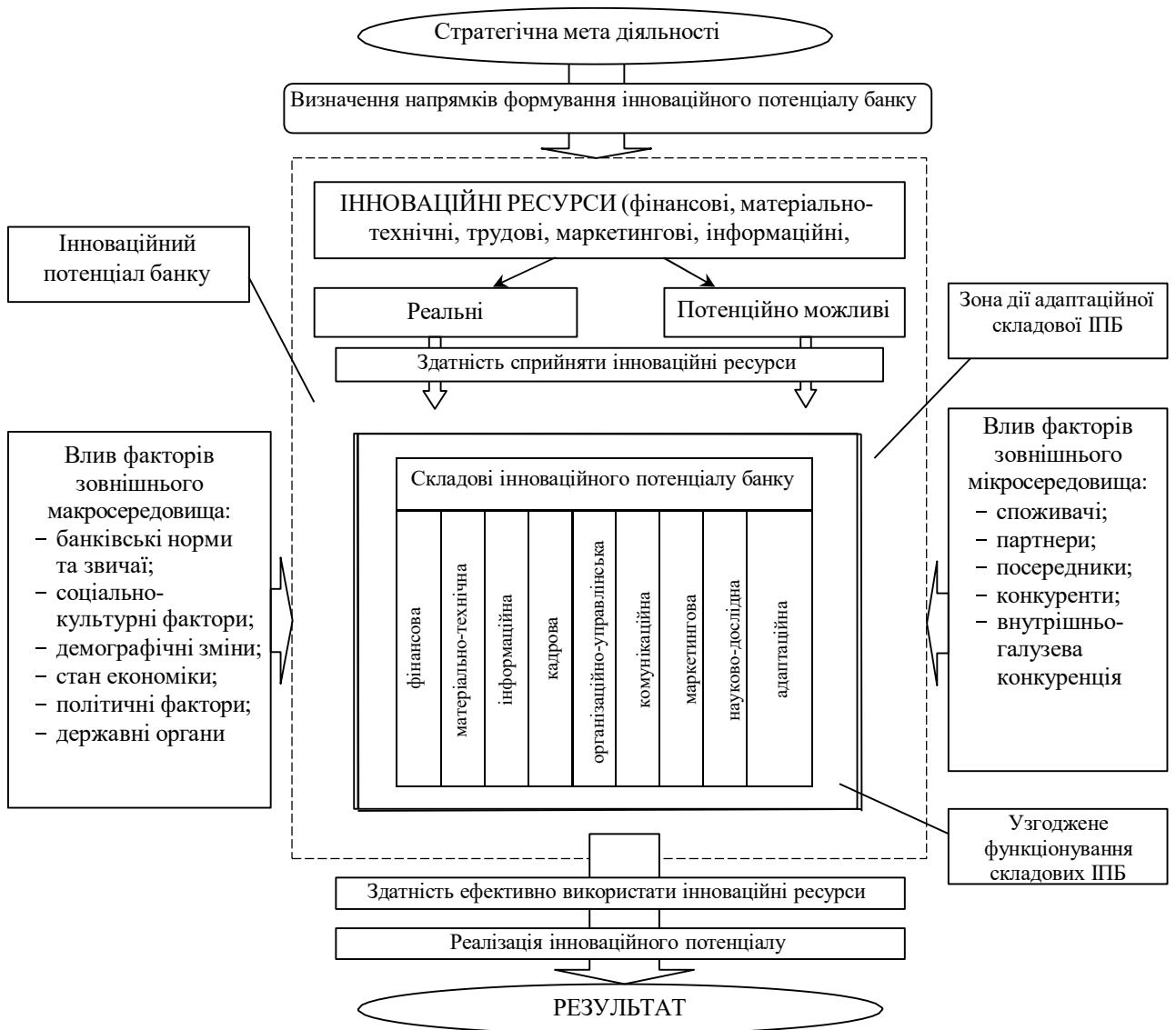


Рис. 3.1. Модель формування та використання інноваційного потенціалу банку

Відповідно до рис. 3.1, формування інноваційного потенціалу банку відбувається, виходячи із стратегічної мети його діяльності.

Основа інноваційного потенціалу банку складають інноваційні ресурси (фінансові, матеріально-технологічні, трудові, маркетингові (клієнтська база), інформаційні), які можуть бути як реальними, так і потенційними. Ефективність залучення певних ресурсів значною мірою залежить від здатності банку їх реалізувати.

Інноваційний потенціал банківської установи має розвиватися за рахунок таких основних складових: фінансової, організаційно-управлінської, матеріально-технологічної, інформаційної, кадрової, комунікаційної, маркетингової, адаптаційної та дослідницької.

Фінансова складова інноваційного потенціалу банку характеризує ту частину фінансових ресурсів, яку банк може виділити із загального їх обсягу, мобілізувати та ефективно використати для реалізації інноваційної діяльності.

Організаційно-управлінська складова інноваційного потенціалу. Важливою умовою ефективного функціонування створеного комерційного банку є вибір його оптимальної організаційної структури для успішного виконання управлінських функцій, досягнення основних стратегічних цілей банку та максимального задоволення інтересів клієнтів у різних банківських послугах.

За операційної організаційної структури банку застосовується універсальний принцип, банк здійснює широкий спектр діяльності, створюючи підрозділи, що виконують спеціалізовані функції: кредитування, інвестування, розрахунково-касові операції та бухгалтерський облік, трастові операції, міжнародні розрахунки тощо. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання та обов'язки.

За організаційної структури банку, побудованої за принципом надання клієнтам різноманітних банківських послуг, управлінські функції щодо здійснення відповідної діяльності передаються певним менеджерам, відповідальним за конкретний вид обслуговування, які є спеціалістами в цій

галузі банківської діяльності.

Оскільки вибір організаційної структури банку залежить від необхідності ефективного вирішення таких важливих завдань, як його стратегічні цілі та зосередження на спеціалізованих сферах діяльності, на практиці все частіше використовується змішаний підхід до формування організаційної структури банку.

Кадровий компонент інноваційного потенціалу – це сукупність висококваліфікованих банківських працівників, здатних розробляти та впроваджувати нові ідеї. Іншими словами, кадровий компонент інноваційного потенціалу банку характеризується: по-перше, забезпеченістю банку людськими ресурсами; по-друге, актуальністю їхньої кваліфікації; по-третє, їхньою інноваційною активністю.

Матеріально-технічний компонент стосується майнового комплексу, в якому працює банк. Іншими словами, він відображає матеріально-технічне оснащення банку, яке створює необхідні умови для розробки та впровадження інноваційних ідей.

Маркетинговий компонент інноваційного потенціалу відображається, на нашу думку, у загальній здатності маркетингової служби якісно виконувати свої функції.

Інформаційний компонент інноваційного потенціалу відображає наявність необхідної інформації в банку, її повноту, точність та актуальність.

Комунікаційна складова інноваційного потенціалу відображає існування системи обміну інформацією між усіма учасниками інноваційного процесу.

Адаптивна складова інноваційного потенціалу – це здатність швидко реструктуризувати діяльність банку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі.

Дослідницька складова інноваційного потенціалу базується на апробації ідей, розроблених співробітниками, та їх подальшій реалізації. Рівень дослідницької складової інноваційного потенціалу визначається

кількістю та складністю наукових завдань, а також обсягом його досліджень та здатністю адаптуватися до потреб споживачів.

Формування та використання інноваційного потенціалу підпорядковане конкретній стратегічній меті. Залучення та використання ресурсів, а отже, і реалізація інноваційного потенціалу, має здійснюватися для досягнення конкретного результату. Використання ресурсів завжди є цілеспрямованим та організованим певним чином для досягнення стратегічної мети діяльності банку. Стратегічно метою реалізації його інноваційного потенціалу може бути його виживання на ринку, збереження домінування на ринку, покращення конкурентних позицій, збільшення прибутку тощо.

Формування та використання інноваційного потенціалу банку відбувається під впливом різних факторів. Дослідження факторів формування та ефективного використання інноваційного потенціалу банку показало, що їх умовно можна поділити на три групи: фактори внутрішнього середовища банку, фактори зовнішнього мікросередовища банку та фактори зовнішнього макросередовища банку (рис. 3.2). Розглянемо виявлені фактори детальніше.

Банк функціонує в специфічному середовищі, в якому формується його інноваційний потенціал, відбувається процес відбору ідей та впровадження інновацій. Іншими словами, існує певна залежність між банком (як об'єктом впровадження інновацій) та характером інновацій, що впроваджуються. Таким чином, внутрішнє середовище банку не є частиною середовища, а елементом, який постійно взаємодіє з іншими елементами, постійно перебуває під їхнім впливом і фактично є основною основою для формування інноваційного потенціалу, яким володіє банк.

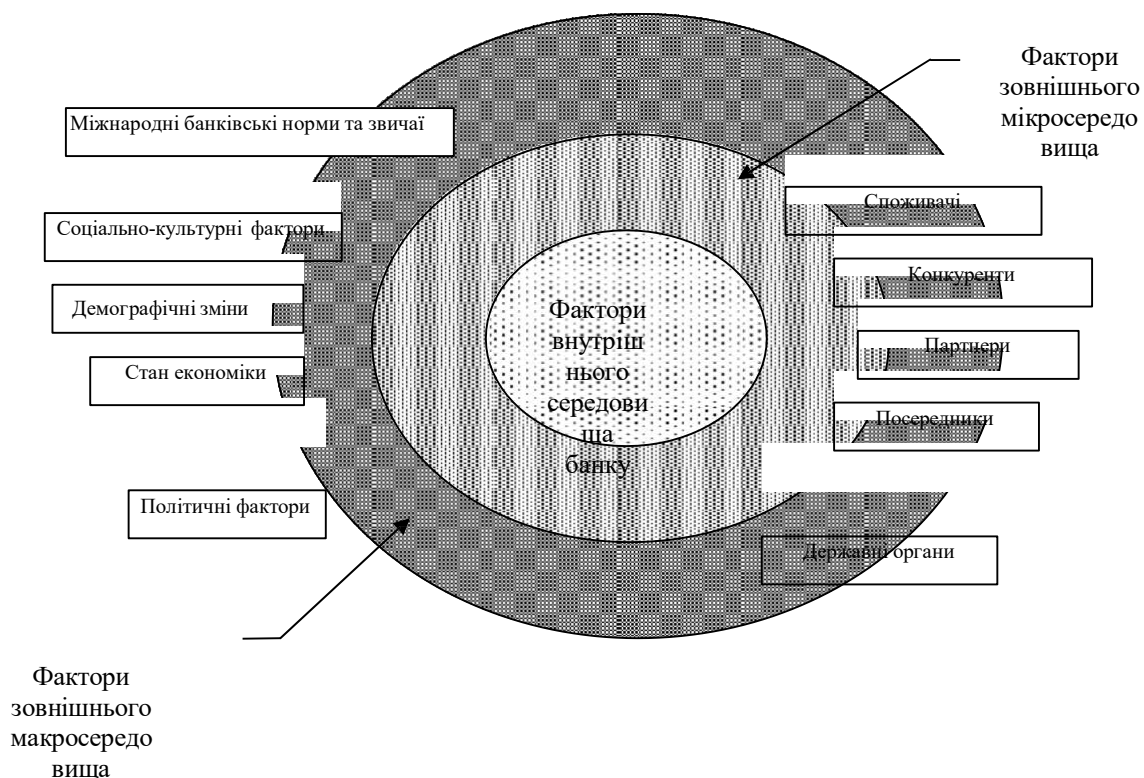


Рис. 3.2. Фактори впливу на формування та ефективне використання інноваційного потенціалу банку

Зовнішнє середовище банку – це сукупність елементів, що знаходяться поза межами його діяльності та мають (або ймовірно можуть мати) вплив на його діяльність.

У рамках зовнішнього середовища можна виділити два глобальні компоненти:

- мікросередовище, яке включає елементи, з якими банк безпосередньо взаємодіє в рамках своєї діяльності: клієнти, партнери, конкуренти;
- макросередовище, яке включає фактори, що не мають прямого впливу на повсякденну діяльність банку, але мають опосередкований вплив: економіка, соціальна сфера, політика.

При вивченні мікросередовища банку, перш за все, слід виділити такий впливовий фактор формування інноваційного потенціалу фінансово-кредитної установи, як споживчий попит. Споживачі – це фізичні або юридичні особи, які користуються послугами банку або можуть ними стати.

Від того, наскільки точно враховуються особливості його сприйняття потенційними споживачами, залежить успіх або невдача просування нового продукту на ринок, його високий чи низький попит. Для управління попитом банку необхідно враховувати фактори, що впливають на обсяг та характер попиту, основними з яких є: статус банку (тобто його авторитет); кількість та розташування відділень і банкоматів; процентні ставки. Ще одним фактором, що впливає з попереднього фактора, є доходи споживачів. Залежно від типу інноваційного продукту цей фактор може мати різний вплив. Зокрема, чим вищий дохід, тим більший попит на депозити. І навпаки, якщо дохід низький, але стабільний, тим більший попит на відкриття кредитних ліній.

Ще одним, не менш важливим фактором, є дії конкурентів. Як показує досвід промислово розвинених країн світу, у довгостроковій перспективі традиційні методи цінової конкуренції є досить ефективним способом залучення клієнтів.

Макросередовище банку створює загальні умови для його функціонування. Його складовими є фактори, які безпосередньо не впливають на формування інноваційного потенціалу банку, але так чи інакше визначають його позиції на ринках, продуктову спрямованість та інші можливості ведення бізнесу.

Конкуренція банків у галузі в сфері інновацій є найважливішим фактором, що визначає як прибутковість та рентабельність, так і позицію банку. Тому на етапі розробки його конкурентної стратегії необхідно вирішити, наскільки активно банк займатиметься інноваційною діяльністю та чи має сенс витрачати свої зусилля на всі сегменти ринку, тобто бути повноцінним «інноваційним банком».

Вплив державних органів може бути як прямим, так і опосередкованим, тому цей фактор стосується як мікросередовища, так і макросередовища. Прямий вплив державних органів здійснюється через прийняття законодавчих актів, встановлення нормативних актів НБУ та контроль за їх дотриманням, тоді як опосередкований вплив реалізується через податкову систему.

Прикладом впливу держави на формування та використання інноваційного потенціалу банку є зниження податкових ставок для банків, які фінансують інноваційні проекти підприємств.

Виходячи з вищесказаного, можна виділити такі характерні риси зовнішнього середовища сучасного комерційного банку: динамізм, взаємодія зовнішніх факторів, неоднорідність та невизначеність зовнішнього середовища.

Таким чином, зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі банку суттєво впливають не лише на формування інноваційного потенціалу, але й на ефективність його використання та розвитку. Однак своєчасне виявлення та врахування вищезазначених факторів значно послаблює їхній вплив.

3.2. Розробка рекомендації щодо застосування стратегії розвитку банку з врахуванням типу його інноваційного потенціалу

Актуальність інноваційного шляху розвитку банків сьогодні є незаперечною. Динаміка збільшення кількості банків у банківському секторі України свідчить про загострення конкуренції на вітчизняному ринку банківських послуг. Ця проблема посилюється нестабільністю ринкового середовища, недосконалістю банківського законодавства, а також частотою змін у запитах та уподобаннях споживачів. Банки, незалежно від розміру свого капіталу, змушені постійно шукати шляхи забезпечення свого виживання та розвитку шляхом оцінки майбутніх змін у потребах споживачів, оновлення продуктових лінійок, надання нових можливостей послугам, що надаються, досягнення нових рівнів задоволення потреб, пошуку нових форм та методів надання послуг, тобто шляхом створення інноваційних. Однак для більшості малих банків, враховуючи дуже малий масштаб їхнього інноваційного потенціалу, головним для таких банків є вибір збалансованої стратегії з урахуванням розміру їхнього капіталу та рівня інноваційного потенціалу.

Найбільш точно визначити стратегію подальшого інноваційного

розвитку банку дозволяє матриця, яка представлена рис. 3.3.

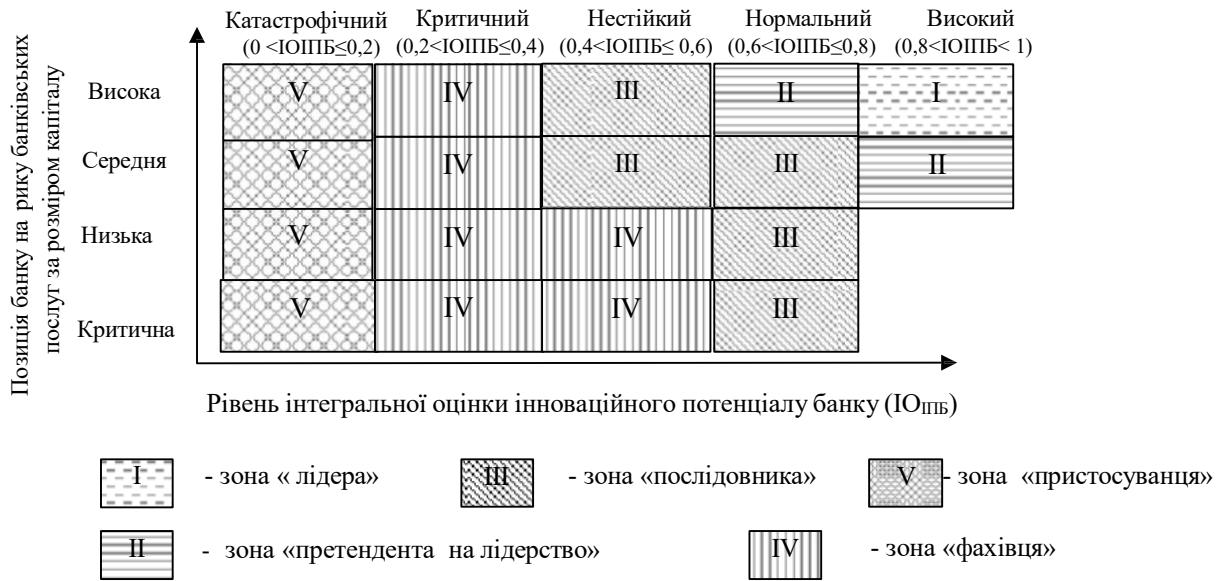


Рис. 3.3. Матриця стратегій інноваційного розвитку банку

Для вибору необхідної стратегії діяльність банку спочатку зонується залежно від відповідності рівня інноваційного потенціалу встановленим лімітам та позиції банку за капіталом.

Зонування в цій матриці здійснюється таким чином: рівень інноваційного потенціалу банку задається горизонтально, позиція банку на ринку банківських послуг – вертикально за капіталом. Загалом у запропонованій матриці є 17 квадрантів. Ці квадранти утворюють п'ять зон, які визначають тип подальшої стратегії інноваційного розвитку банку від взаємозалежності його позиції на ринку банківських послуг за капіталом та рівня інноваційного потенціалу.

Як видно з рисунка 3.3, залежно від зони, в якій перебував об'єкт дослідження, він має два напрямки подальшого розвитку: горизонтальний та вертикальний.

Горизонтальний шлях розвитку спрямований на підвищення рівня інноваційного потенціалу банку, а вертикальне зростання передбачає збільшення капіталу банку.

Залежно від рівня розвитку інноваційного потенціалу банку, необхідно виділити п'ять основних зон, що визначають його подальший розвиток: зона

I «лідера» – зона високих показників; зона II «провідного конкурента» – зона відносно високих показників; зона III «послідовника» – зона середніх показників; зона IV «експерта» – зона низьких показників; зона V «адаптера» – зона критичних показників.

Зона «лідера». Банки зі стратегічною позицією, що відповідає цій зоні, повинні здійснювати активну інноваційну діяльність, оскільки лідер ринку, як правило, є законодавцем інноваційного процесу. Якщо він втрачає лідерство в інноваціях, то зазвичай втрачає лідерство на ринку.

Зона «Лідера» визначається для банків, які займають другу або третю ринкові позиції, швидко зростають і ставлять собі за мету збільшити свою частку ринку, мають високий рівень забезпеченості нормальними, а іноді й інноваційними ресурсами, тобто потрапляють у зону відносно високих показників.

Зона «Послідовника». Банки зі стратегічною позицією, подібною до зони «Послідовник», як правило, не прагнуть атакувати лідера, а ретельно захищають свою частку ринку. Послідовник прагне утримати своїх клієнтів, хоча й не відмовляється від отримання частки на ринках, що розвиваються.

Зона «Експерт» визначена для банків, які мають значний рівень забезпеченості інноваційними ресурсами, але майже не мають проблем із поточним забезпеченням своєї діяльності необхідними ресурсами.

Зона «Адаптер». Стратегічне положення зазначеної зони вимагає від банків бути дуже гнучкими та зосередженими на отриманні прибутку за рахунок постійних невеликих удосконалень у своїй діяльності. Такі банки повинні швидко адаптуватися та підлаштовуватися під змінні умови навколишнього середовища.

Рекомендації щодо формалізації стратегічної поведінки банку в межах визначених зон наведено в таблиці 3.1.

Рекомендації щодо розроблення стратегії подальшого розвитку для банків, які потрапили до I зони - зони «лідера».

Таблиця 3.1

Основний зміст стратегій розвитку банку виходячи з рівня його інноваційного потенціалу

Зона	Рівень розвитку ІПБ / Позиція банку на рику банківських послуг за розміром капіталу	Напрямки зміни позиції банку в межах матриці стратегій інноваційного розвитку банку	Рекомендована стратегія	Характеристика рекомендованої стратегії	Цільові завдання визначеної стратегії
Зона «лідера»	Високий / висока	Незмінне функціонування	Стратегія утримання досягнутої позиції	оновлення продуктового ряду; постійне удосконалення якості послуг, що надаються	Утримання ринкової позиції лідера
			Стратегія конгломератної диверсифікації	розробка нових продуктів (послуг), які технологічно не пов'язані з уже існуючими та реалізуються на нових ринках збуту	Підсилення ринкової позиції лідера
Зона «спределента на лідерство»	Високий / середня	Горизонтальний та вертикальний – нарощення інноваційного потенціалу	Стратегія конгломератної диверсифікації	розробка нових продуктів (послуг), які технологічно не пов'язані з уже існуючими та реалізуються на нових ринках збуту	Зайняття позиції лідера на ринку банківських послуг
	Нормальний / висока		Стратегії концентрованого росту	удосконалення існуючих продуктів або впровадження радикальних інновацій	Зайняття позиції лідера на ринку банківських послуг України
	Усі перелічені варіанти	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	здійснення комплексу заходів спрямованого на збереження досягнутої ринкової позиції	Захист досягнутої ринкової позиції
Зона «послідовника»	Нормальний / середня, нестійкий / висока, нестійкий / середня	Горизонтальний (нарощення інноваційного потенціалу)	Стратегія центрованої диверсифікованості	пошук та використання додаткових можливостей розвитку на основі створення нових продуктів з врахуванням сильних сторін функціонування банку	Зміцнення становище на ринку банківських послуг та нарощення інноваційного потенціалу
	Нормальний / низька	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегії диверсифікованого зростання	досягнення синергетичного ефекту, який реалізується шляхом об'єднання двох абсолютно різних напрямків бізнесу, ефективність яких у сукупності є значно вищою, ніж поодиночі.	Розширення ринку та пропонованої номенклатури продуктового ряду, розподіл ризиків
	Усі перелічені варіанти	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	здійснення комплексу заходів спрямованого на збереження досягнутої ринкової позиції	Захист досягнутої ринкової позиції
Зона «фахівця»	Нестійкий / низька, нестійкий / критична, критична / низька критичний / критична	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегія центрованої диверсифікованості	пошук та використання додаткових можливостей розвитку на основі створення нових продуктів з врахуванням сильних сторін функціонування банку	Збільшення рівня свого інноваційного потенціалу та покращення на цій основі свого загального фінансового стану
	Критичний / висока, критичний / середня	Горизонтальний (нарощення інноваційного потенціалу)	Стратегія горизонтального інтегрованого росту	активне впровадженням різнопланових продуктивних та організаційно-управлінських інновацій	Збільшення рівня інноваційного потенціалу
	Критичний / висока, критичний / середня	Незмінне функціонування	Стратегія захисту ринкової позиції	здійснення комплексу заходів спрямованого на збереження досягнутої ринкової позиції	Захист досягнутої ринкової позиції
Зона «пристосування»	Катастрофічний / критична, катастрофічний / низька, катастрофічний / середня, катастрофічний / висока	Вертикальний (нарощення капіталу)	Стратегія вертикального інтегрованого росту	об'єднання з іншими кредитними установами з метою недопущення банкрутства	Вихід з кризового стану
		Горизонтальний (нарощення інноваційного потенціалу)	Стратегія обережного просування	постійне удосконалення абсолютно всіх сфер діяльності банку	Вихід з кризового стану

Ця зона характеризується високим рівнем інноваційного потенціалу в банках, тобто банками, які успішно працюють на банківському ринку, мають хороші фінансові показники та займають високі позиції на ринку банківських послуг. Відповідно, банки, що потрапляють до зони I, повністю забезпечені необхідними ресурсами для ефективного функціонування та здійснення інноваційної діяльності.

Зона II включає банки з відносно високими показниками зростання та нормальним, іноді високим рівнем інноваційного потенціалу. Для банків, стратегічна позиція яких визначена в межах цієї зони, прийнятними є стратегії, спрямовані на зайняття лідируючої позиції.

Зона III характеризує банки, що належать до перших трьох груп банків на ринку банківських послуг за рівнем капіталу (високий, середній, низький) та з нестабільним або нормальним рівнем забезпеченості інноваційними ресурсами.

Зона IV – це «особлива» зона. Банк зі стратегічною позицією, що відповідає певній зоні, концентрує свої зусилля на окремому сегменті ринку. У цьому випадку, як і в попередньому, необхідно розглянути три альтернативи подальшого розвитку банку – залишатися на місці, розвиватися вертикально або горизонтально.

Висновки до розділу 3

Розглянуто модель формування та використання інноваційного потенціалу банку, на основі якої уточнено структуру інноваційного потенціалу банку, яку пропонується включити до таких складових: фінансовий, організаційно-управлінський, матеріально-технологічний, кадровий, інформаційний, комунікаційний, маркетинговий, дослідницький та адаптаційний. Визначено та обґрунтовано значення кожної складової інноваційного потенціалу банку. Запропонована структура включає адаптаційну складову, суть якої полягає у врахуванні впливу внутрішнього середовища на інноваційний потенціал банку. Крім того, при розробці моделі формування та використання інноваційного

потенціалу банку наголошується на необхідності інтегрованого функціонування її складових.⁶⁸

Розроблено рекомендації щодо розробки стратегій розвитку банку, виходячи з рівня його інноваційного потенціалу. Методологія розробки рекомендацій щодо вибору стратегії подальшого розвитку банку базується на рівні інноваційного потенціалу банку та зоні його діяльності залежно від його позиції на ринку банківських послуг. Визначено п'ять основних зон: зона «лідера», «провідного конкурента», «послідовника», «експерта» та «адаптера». Крім того, запропоновано матрицю стратегій інноваційного розвитку банку, яка дозволяє здійснити обґрунтований вибір подальшої стратегії розвитку.

ВИСНОВКИ

На основі узагальнення наукових підходів до класифікації інновацій запропоновано класифікацію банківських інновацій, згідно з якою виокремлюються такі класифікаційні ознаки: за причинами виникнення, за цілями, за змістом, за якісними характеристиками інновації, за об'єктом впровадження інновації, за характером вимог та розміром витрат.

Основними ознаками інноваційності банківських інновацій пропонується вважати: новизну, задоволення ринкового попиту, високий ризик та високий ступінь невизначеності, гнучкість форм, наявність однієї сторони, складність прогнозування результату та здатність до комерціалізації.

Інноваційний потенціал банку – це цілісна сукупність взаємопов'язаних у певних соціально-економічних формах: реальних ресурсів; потенційних інноваційних ресурсів, які за певних операційних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища можуть бути використані банком у заданий період часу; здатності та готовності банку реалізувати та ефективно використовувати ці ресурси та можливості для досягнення стратегічної мети своєї діяльності.

Проведено систематичний аналіз факторів, що формують інноваційний потенціал банку, визначено їх взаємодію та вплив на розвиток потенціалу. Виявлені фактори умовно поділено на три основні групи: внутрішні фактори впливу, фактори мікросередовища та макросередовища. Ретельний аналіз виявлених факторів показує, що вони впливають не лише на формування інноваційного потенціалу, але й на ефективність його функціонування.

В рамках системи управління інноваційним потенціалом банку визначено компоненти системи управління інноваційним потенціалом банку, досліджено їх основні характеристики та визначено їх значення в управлінні інноваційним потенціалом банку. Виявлено та підтверджено компоненти інноваційного потенціалу банку, приділено увагу їх взаємній інтеграції. Виявлено та підтверджено характеристики, властиві системі управління інноваційним потенціалом банку (цілісність, комплексність, структурованість, пропорційність, гнучкість, адаптивність, реалістичність та своєчасність).

Крім того, визначено компоненти системи управління інноваційним потенціалом банку (об'єкт, мета та функції), досліджено їх основні характеристики та визначено їх значення в управлінні інноваційним потенціалом банку. Метою системи управління інноваційним потенціалом банку було визначено інноваційний потенціал банку, а метою є забезпечення найефективнішого використання інноваційного потенціалу банку для досягнення стратегічної мети діяльності банку. Основні функції системи управління інноваційною енергією банку були визначені як класичні функції управління (прогнозування, планування, організація, контроль), але їх зміст було доповнено відповідно до теми дослідження.

Принципами управління інноваційним потенціалом банку є: системність, передбачення, прогресивність, комунікація, принцип функціонування в межах наявних ресурсів, принцип обмеження та взаємозалежності, принцип цілеспрямованого використання інноваційного потенціалу, принцип адаптивності, гнучкості та здатність банку створювати інноваційний потенціал. Дотримання зазначених принципів дозволить ефективніше керувати формуванням інноваційного потенціалу банку та ефективніше організувати його використання.

На основі аналізу було визначено та проаналізовано структуру проблем формування інноваційного потенціалу вітчизняних банків, що дозволило глибше дослідити структурні складові інноваційного потенціалу українських банків. Результати аналізу показують, що вітчизняні банківські установи зберігають значний потенціал розвитку в плані інновацій. Однак, слід зазначити, що українські банки мало уваги приділяють проблемам проведення інноваційної діяльності, що негативно впливає на результати їхньої діяльності. Як показує досвід, незважаючи на невеликі масштаби інноваційної діяльності, інновації дозволили багатьом банкам, які їх впровадили, не лише розширити свою клієнтську базу, але й значно зміцнити свої конкурентні позиції, що особливо важливо в сучасних умовах.

Розглянуто модель формування та використання інноваційного потенціалу банку, на основі якої уточнено структуру інноваційного потенціалу банку, яку пропонується включити до таких складових: фінансовий, організаційно-управлінський, матеріально-технологічний, кадровий, інформаційний, комунікаційний, маркетинговий, дослідницький та адаптаційний. Визначено та обґрунтовано значення кожної складової інноваційного потенціалу банку. Запропонована структура включає адаптаційну складову, суть якої полягає у врахуванні впливу внутрішнього середовища на інноваційний потенціал банку. Крім того, при розробці моделі формування та використання інноваційного потенціалу банку підкреслено необхідність інтегрованого функціонування її складових.

Розроблено рекомендації щодо розробки стратегій розвитку банку на основі рівня його інноваційного потенціалу. Методологія розробки рекомендацій щодо вибору стратегії подальшого розвитку банку базується на зонуванні його діяльності залежно від рівня інноваційного потенціалу банку та його позиції на ринку банківських послуг. Визначено п'ять основних зон: зона «лідера», «лідера-конкурента», «послідовника», «експерта» та «адаптера». Крім того, запропоновано матрицю стратегій інноваційного розвитку банку, яка дозволяє обґрунтовано вибрати стратегію подальшого розвитку. Запропонована матриця дає змогу розглядати інноваційний потенціал у динаміці, що дозволяє в процесі управління розвитком інноваційного потенціалу змінювати або коригувати обрану стратегію залежно від цілей діяльності банку та рівня його інноваційного потенціалу. В результаті вищезазначеного, рекомендуються такі основні стратегії подальшого розвитку банку, виходячи з рівня його інноваційного потенціалу: стратегія збереження досягнутого положення, стратегія спільної диверсифікації, стратегія концентрованого розвитку, стратегія захисту ринку, стратегія цілеспрямованої диверсифікації, стратегія диверсифікованого розвитку, стратегії вертикального та горизонтального інтегрованого розвитку та стратегія обережного прогресу. Визначено їх основні характеристики та цільові завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев І. В. Банківський маркетинг : навч. посіб. І. В. Алексеев, О. В. Захарчук, Н. Н. Рим. Львів Львівський банківський коледж Нацбанку України, 2008. 96 с.
2. Талавиря М.П., Можливості використання концепції національної інноваційної системи як базису для переходу до біоекономіки. Київський міжнародний університет. КиМУ, 2015. 134 с.
3. The rise of the: Emerging Economies: towards functioning agricultural markets and trade relations? World wheat market instability inspired by emerging markets / Skrupnyk A., Talavyria M., Bukin E. // Journal of financial management and accounting. Warsaw University of Life Sciences SGGW. 2015. No.3 (1). P. 47-62.
4. Збарський В.К., Талавиря М.П., Охріменко І.В., Рябченко І.В., Кнап Н.В. Маркетинг як комерційна складова комерційного підприємства: ФОП Ямчинський О.В. 2022 – 365с.
5. Банківські операції: підручник [Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. та ін.] ; за ред. А. М.Мороза. 2-ге вид., випр. і доп. – К. : КНЕУ, 2002. 476 с.
6. Барановський О. І. Фінансові кризи: передумови, наслідки і шляхи запобігання : монографія / О. І. Барановський К. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 754 с.
7. Збарський В.К., Талавиря М. П. Фірма у ринковому середовищі: Навчальний посібник., 2023с. К. ФОП Ямчинський О.В. 2023 176 с.
8. Бутко М. Роль банківської системи в активізації інноваційно-інвестиційного розвитку / М. Бутко // Вісник НБУ. 2010. №12. С. 49–54.
9. Talavyria M., Paschenko O., Gushcha I., Т 16 Macroeconomics: Aggregate Theory and Policy. Kyiv, CP Komprint, 2023. 217 s.
10. Бондарчук М.К., Алексеев І.В., Кльоба Л.Г. Банківська система: Навчальний посібник. Львів Ліга-Прес, 2017. 246 с.
11. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / В. О. Василенко, В. Г. Шматько; за ред. В. О.Василенко. К. ЦНЛ, Фенікс, 2009.

440 с.

12. Васильєва Т. А. Банківське інвестування на ринку інновацій [Текст]: монографія / Т. А. Васильєва. Суми: Вид-во СумДУ, 2007. 513 с.
13. Васильєва Т. А. Банківське фінансування інноваційної діяльності: монографія / Т. А. Васильєва. Суми: Ділові перспективи. 2011. 60 с.
14. Васильєва Т. А. Взаємодія держави і банків при формуванні національної мережі венчурних фондів в Україні / Т. А. Васильєва // Актуальні проблеми економіки. 2008. №4. С. 204–212.
15. Васюренко О. В. Банківський менеджмент: посібник. Видавничий центр «Академія», 2001. 320 с.
16. Вікулов В. Типологія банківських інновацій/В. Вікулов Фінансовий менеджмент. 2011. № 6. С. 75–83.
17. Коць О.О., Ільчук П. Г. Фінансово-економічна діяльність: Навч.посіб./ Львів Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016. 134 с.
18. Ільчук П. Г., Коць О.О., Кондрат І. Ю. Гроші та кредит: підручник / Львів: Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016. 412 с.
19. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібн. / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. Центр навчальної літератури, 2010. 221 с.
20. Гайдук Л. Організаційно-економічні умови реалізації системи інноваційно-цільового управління підприємством / Л. Гайдук // Вісник Академії праці і соціальних відносин Федерації профспілок України : науково-практичний збірник. Вип. 2 [26]. Київ : АПСВ, 2009. С. 38–43.
21. Лютий І.О. Банківський маркетинг: підручн. [для студ.вищ.навч.закл. Центр учбової літератури, 2010. 776 с.
22. Гриньов А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства / А. Гриньов // Проблеми науки. 2009. №12. С. 12–17.
23. Гуцал І. Глобалізація та шляхи розвитку вітчизняної банківської системи / І. Гуцал // Світ фінансів. 2012. №1. С. 90-96.

24. Дослідження інформаційної прозорості банків України в 2011 році: Зростання прозорості на фоні падіння довіри інвесторів [Електронний ресурс] / Проект розвитку фінансового сектору. Режим доступу: http://www.finrep.kiev.ua/files/td_ukr_banks_2012_ua.pdf
25. Спіфанов А. О. Методологічні складові ефективного розвитку банківського сектору економіки України : монографія / А. О. Спіфанов. Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. 417 с.
26. Спіфанов, А. О. Операції комерційних банків: навч. посіб. / А. О. Спіфанов, Н. Г. Маслак, І. В. Сало. Суми ВТД "Університетська книга", 2007. 523с.
27. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібн. / С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД "Університетська книга", 2010. 278 с.
28. Капітан І. Формування інноваційного потенціалу й управління його розвитком / І. Капітан // Актуальні проблеми економіки. 2011. №12. С.130-137
29. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб. / С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 734 с. (Серія «Майстер-клас»).
30. Корнилюк Р. Рейтинг прозорості українських банків [Електронний ресурс] / Р. Корнилюк//Економічна правда. Режим доступу: <http://www.epravda.com.ua/publications/2012/11/22/257461/>
31. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н. В. Краснокутська. КНЕУ, 2010. 504 с.
32. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник / Н. С. Краснокутська. Центр навчальної літератури, 2008. 352 с.
33. Кривич Я. Сутність та структура інноваційного потенціалу банку класифікація / Я. Кривич // Механізм регулювання економіки 2008. №1. С. 204 –211.
34. Крупка М. Фінансово-економічні аспекти безпеки інноваційного підприємництва // Економічна безпека України: внутрішні та зовнішні чинники: навч. посібник. Львів. Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 256 с.

35. Кузнєцова А. Аналіз критеріїв економічної доцільності банківського кредитування інноваційних проєктів та розрахунок ефективності/А. Кузнєцова // Вісник Української академії банківської справи: зб. наук. праць. 2011. №1 (18). С. 65-72.
36. Кузнєцова А. Банківський сектор України як джерело фінансування інвестиційно-інноваційної діяльності / А. Кузнєцова, Я. Карпа // Вісник Національного банку України. 2010. №1. С. 60–63.
37. Лєонов С. В. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом банку / С. В. Лєонов, Я. М. Кривич : [зб. наук. праць Черк. держ. технол. ун-ту]. [Серія : Економічні науки]. 2009. Вип. 22. Ч. II. С. 45–49.
38. Лапко О. Розвиток системи управління науково-інноваційною сферою в Україні / О. Лапко // Економіка і прогнозування. 2012. №1. С. 55-62.
39. Луців Б. Напрями формування й розвитку інвестиційно-банківських інститутів в Україні / Б. Луців // Вісник Української академії банківської справи. 2010. №1(10). С. 39-43.
40. Онишко С. В. Фінансове забезпечення інноваційного розвитку : монографія / С. В. Онишко Ірпінь. Національна академія ДПС України, 2011. 434 с.
41. Офіційний сайт Асоціації комерційних банків України [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.aub.org.ua/>.
42. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
43. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс].
Режим доступу : www.bank.gov.ua.
44. Офіційний сайт АТ «Державний ощадний банк України» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.oschadnybank.com/ua/>.
45. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк Аваль» [Електронний ресурс].
Режим доступу : <http://www.aval.ua/>.
46. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. Режим доступу: www.privatbank.ua/.

47. Парасій-Вергуненко І. М. Аналіз банківської діяльності: навч.-метод. посіб. / І. М. Парасій-Вергуненко. КНЕУ, 2010. 347 с.
48. Пересада А. А. Управління банківськими інвестиціями : монографія / А. А. Пересада, Т. В. Майорова. КНЕУ, 2005. 388 с.
49. Поповенко Н. С. Інноваційні процеси у банківській сфері / Н. С. Поповенко, Марченко Н.Б. // Економічний простір. 2011. № 15. С. 99-104.
50. Про інноваційну діяльність : Закон України №40-IV від 4.07.2002р.
51. Сало І. В. Фінансовий менеджмент банку : навчальний посібник / І. В Сало, О. А. Криклій. Суми. Університетська книга, 2007. 314 с.
52. Семенюк Л. П. Розробка нових банківських продуктів як пріоритетний напрямок розвитку банківських інновацій / Л. П. Семенюк // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2011 Т. 8. С. 141–143.
53. Сьомікова П. Банківські інновації та новий банківський продукт / П. Сьомікова // Банківські технології. 2010. № 11. С. 42-47.
54. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексик. К. КНЕУ, 2009. 316 с.
55. Федулова Л. І. Інноваційна економіка / Л. І. Федулова. К. Либідь, 2010. 480с.
56. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємств: маркетингове і логістичне забезпечення : монографія / Н. Чухрай. Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. 316 с.
57. Яковлева Н. Г. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств та ефективності його використання / Н. Г. Яковлева // Вісник КНТЕУ. 2005. № 1. С. 45–52.